

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN PADA KOPERASI PEGAWAI BADAN
KEPEGAWAIAN NEGARA (BKN) JAKARTA TIMUR**

CHRISTMASNI ULIBASA

8125082685



**Skripsi Ini disusun Sebagai Salah Satu Persyaratan Untuk Memperoleh
Gelar Sarjana Pendidikan Pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri
Jakarta**

**PROGRAM STUDI PENDIDIKAN EKONOMI
KONSENTRASI PENDIDIKAN EKONOMI DAN KOPERASI
JURUSAN EKONOMI DAN ADMINISTRASI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
2015**

**THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP
AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT TO THE
EMPLOYEE PERFORMANCE IN BADAN KEPEGAWAIAN
NEGARA (BKN) EAST JAKARTA**

CHRISTMASNI ULIBASA

8125082685



Skripsi is Written as Part of Bachelor Degree In Education Accomplishment

**STUDI PROGRAM OF ECONOMI EDUCATION
CONCENTRATION IN COOPERATION ECONOMI
EDUCATION
DEPARTEMENT OF ECONOMI AND ADMINISTRATION
FACULTY OF ECONOMI
STATE UNIVERSITY OF JAKARTA
2015**

ABSTRAK

Chrismasni Ulibasa. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Pegawai Badan Kepegawaian Negara (BKN) Di Jakarta Timur : Program Studi Pendidikan Ekonomi. Konsentrasi Pendidikan Ekonomi dan Koperasi. Jurusan Ekonomi dan Administrasi. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Jakarta. 2015.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini telah dilaksanakan selama 5 bulan, terhitung sejak bulan Juli 2015 sampai dengan bulan Desember 2015. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dengan pendekatan regresi linier berganda. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan koperasi Pegawai Badan Kepegawaian Negara (BKN). Data variabel Y adalah kinerja karyawan, data variabel X1 adalah kepemimpinan transformasional dan variabel X2 adalah komitmen organisasi.

Uji persyaratan analisis yang dilakukan adalah mencari persamaan regresi linear berganda yang diperoleh adalah $\hat{Y} = 13,820 + 0,367X_1 + 0,318X_2$. Hasil uji normalitas menggunakan grafik normal *pp-plot* dengan hasil penyebaran titik plot yang normal. Uji heteroskedastisitas menggunakan grafik *scatter plot* dan metode *Glesjer Test* dengan hasil t-hitung yang tidak signifikan atau nilai signifikansi lebih dari 0.05 ($p > 0.05$). Sehingga menunjukkan variasi variable tidak sama untuk semua pengamatan. Hasil uji multikolinieritas dapat terlihat dari nilai VIF sebesar 1.053 sehingga dapat disimpulkan non-multikolinieritas terpenuhi.

Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Dengan perhitungan koefisien determinasi atau penentu diperoleh hasil 0.607. Ini berarti kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi memberikan kontribusi sebesar 61% terhadap kinerja karyawan koperasi.

Kata kunci : kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi dan kinerja karyawan

ABSTRACT

Christmasni Ulibasa.*The Influence of Transformational leadership and organizational commitment to the employee performance in Badan Kepegawaian Negara (BKN) East Jakarta. Concentration of Cooperative Ekonomi Education. Departement of Economi and Administration. Faculty of Economi State Univercity of Jakarta. 2015*

This research aim to describe how much influence of transformational leadership and organizational commitmentto the employee performance. This research have been executed during 5 month, started from July 2015 until December 2015. This research used descriptive method with multiple linier regression. Population in this research is member in cooperation employees of Badan Kepegawaian Negara (BKN) East Jakarta. Data of Variable Y is employee performance, data of variable X1 transformational leadership and data of variable X2 organizational commitment

Test requirements analysis used multiple linear regression with the result $\hat{Y}=13,820+0,367X1+0,318X2$. Test of normality use the normal graph of pp-plot with the result data is normal. Heteroscedasticity test using a scatter plot graph and Glesjer Test method with t-test results that are not significant or significant value of more than 0.05 ($p> 0:05$). Multikolinieritas test results can be seen from the VIF value of 1,053 so it can be concluded non-multicollinearity.

The results of this study concluded that there is a positive influence between transformational leadership and organizational commitmentto the employee performance. Result of calculation the coefficient of determination or the determinant obtained results 0.607. This means that the transformational leadership and organizational commitmentcontributed 61% to theemployee performance.

Keywords : Transformational leadership, organizational commitment and employee performance

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Penanggung Jawab
Dekan Fakultas Ekonomi

Dr. Dedi Purwana, E.S., M.Bus.
NIP. 19671207 199203 1 001

Nama	Jabatan	Tanda Tangan	Tanggal
1. <u>Karuniana Dianta AS, S.IP, ME</u> NIP. 198009242008121002	Ketua Penguji		27 Januari 2016
2. <u>Suparno, M.Pd</u> NIP. 197908282014041001	Sekretaris		27 Januari 2016
3. <u>Dr. Saparuddin, S.E, M.Si</u> NIP. 197701152005011001	Penguji Ahli		2 Februari 2016
4. <u>Dra. Endang Sri Rahayu, M.Pd</u> NIP. 1953032019820032001	Pembimbing I		28 Januari 2016
5. <u>Ari Saptono, S.E, M.Pd</u> NIP. 197207152001121001	Pembimbing II		27 Januari 2016

Tanggal Lulus: 20 Januari 2016

PERNYATAAN ORISINALITAS

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Skripsi ini merupakan Karya asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik sarjana, baik di Universitas Negeri Jakarta maupun di Perguruan Tinggi lain.
2. Skripsi ini belum dipublikasikan, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
3. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di Universitas Negeri Jakarta.

Jakarta, 17 Februari 2016
Yang membuat pernyataan



Christmasni Ulibasa
No. Reg. 8125082685

LEMBAR MOTTO DAN PERSEMBAHAN



jika ada hal
yg membuat kita
angkat tangan,
pastikan
itu bukan karena
kita 'Menyerah'
pada dunia,
tapi karena
kita 'Berserah'
kepada Tuhan

-pray-

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa atas berkat rahmat serta kasih-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Pegawai Badan Kepegawaian Negara Jakarta Timur”.

Penulisan skripsi ini bertujuan untuk memenuhi sebagian syarat memperoleh gelar sarjana pendidikan bagi mahasiswa program S1 pada program studi Pendidikan Ekonomi Koperasi Jurusan Ekonomi dan Administrrasi Universitas Negeri Jakarta. Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh sebab itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun dari semua pihak demi kesempurnaan skripsi ini.

Selesainya skripsi ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak, sehingga pada kesempatan ini penulis dengan segala kerendahan hati dan penuh rasa hormat mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan moril maupun materil secara langsung maupun tidak langsung kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini hingga selesai, terutama kepada yang saya hormati:

1. Bapak Drs. Dedi Purwana. E.S., M.Bus selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta.
2. Bapak Drs.Nuridin Hidayat,MM.,M.Si selaku Ketua Jurusan Ekonomi dan Administrasi Universitas Negeri Jakarta.
3. Ibu Dr. Siti Nurjanah, SE. M.Si selaku Ketua Prodi Pendidikan Ekonomi Universitas Negeri Jakarta
4. Bapak Karuniana Dianta A. S., ME, selaku Ketua Konsentrasi Pendidikan Ekonomi Koperasi Universitas Negeri Jakarta.
5. Ibu Dra. Endang Sri Rahayu, selaku Dosen Pembimbing I skripsi saya yang telah memberikan kritik dan saran bimbingan maupun arahan yang sangat berguna dalam penyusunan skripsi ini.
6. Bapak Ari Saptono, SE, M.Pd selaku Dosen Pembimbing II skripsi saya yang telah memberikan kritik dan saran bimbingan maupun arahan yang sangat berguna dalam penyusunan skripsi ini.
7. Bapak /Ibu dosen dan staff di lingkungan Fakultas Ekonomi UNJ, khususnya Program Studi Pendidikan Ekonomi Koperasi yang telah banyak membantu kami untuk dapat melaksanakan penulis dalam studi.
8. Teristimewa Terimakasih kepada Orang Tua saya Papah saya Roberto Siagian dan Mamah saya Ruya Sidabutar atas segala pengorbanan, perhatian, cinta, kasih sayang, kesabaran, dan doa yang tulus selama ini. Serta Namboru saya Bou Rio dan yang terakhir abang dan kaka saya, Hotland, Aseng, ka Ocha dan ka Ema yang selalu mendoakan, memberikan motivasi dan pengorbanannya dari segi moril dan materi kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
9. Terima kasih kepada Anak saya Giovann dan Adriell yang selalu memberikan kebahagiaan yang luar biasa, selalu memberikan keceriaan untuk hidup saya dengan tingkah lucunya sehingga penulis selalu termotivasi untuk menyelesaikan skripsi ini.

10. Terimakasih untuk sahabat saya Evie M Sinaga dan M. Iqbal yang selalu memberi motivasi dan nasehat dan selalu mau menemani saya dalam keadaan senang maupun susah demi menyelesaikan skripsi ini.
11. Terimakasih untuk sahabat-sahabat tercinta saya Lebayers Ekop Reg 2008 (Annisa Nurjanah, Nevi Susanti, Lia Sri Lestari, Anita Rosmi dan Alm Muhammad Ershad) yang selalu menjadi sahabat saya dari awal perkuliahan sampai saat ini, selalu memotivasi saya, selalu memberikan kebahagiaan dari awal kita bertemu, terutama alm Ershad yang selalu mengingatkan saya akan hal apapun disaat saya selalu lupa untuk hal apapun, semoga alm tenang disisiNya.
12. Terima kasih juga kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Akhir kata penulis mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu dan penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua dan menjadi bahan masukan bagi dunia pendidikan.

Jakarta, Mei 2015

Christmasni Ulibasa

DAFTAR ISI

	Halaman
JUDUL PENELITIAN	i
TITTLE.....	ii
ABSTRAK	iii
ABSTRACT.....	iv
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI	v
PERNYATAAN ORISINALITAS.....	vi
LEMBAR MOTTO DAN PERSEMBAHAN	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah	9
C. Pembatasan Masalah	9
D. Perumusan Masalah.....	9
E. Kegunaan Penelitian.....	10
BAB II KAJIAN TEORETIK	
A. Deskripsi Konseptual	11
B. Hasil Penelitian yang Relevan.....	51
C. Kerangka Berpikir	52
D. Perumusan Hipotesis	56
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	
A. Tujuan Penelitian.....	57
B. Tempat dan Waktu Penelitian	57

C. Metode Penelitian.....	57
D. Populasi, dan Teknik Pengambilan Sampel	58
E. Instrumen Penelitian.....	59
F. Konstelasi Pengaruh Antar Variabel	73
G. Teknik Analisis Data	74

BAB IV Hasil Penelitian dan Pembahasan

A. Deskripsi Data	
1. Variabel Y (Kinerja karyawan).....	82
2. Variabel X1 (Kepemimpinan Transformasional).....	85
3. Variabel X2 (Komitmen Organisasi)	88
B. Analisis Data	
1. Persamaan Regresi	91
2. Uji Persyaratan Analisis	93
3. Uji Hipotesis	96
4. Analisis Koefisien Determinasi.....	99
5. Uji Asumsi Klasik	100
C. Pembahasan.....	103

Bab V KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

A. Kesimpulan	109
B. Implikasi.....	110
C. Saran	110

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN.....

DAFTAR TABEL

Tabel	Judul	Halaman
III.1	Indikator-Indikator Kinerja Karyawan (Variabel Y).....	60
III.2	Skala Linkert Instrumen Variabel Y	61
III.3	Nilai Reliabilitas Kinerja Karyawan.....	63
III.4	Indikator-Indikator Kepemimpinan Transformasional.....	65
III.5	Skala Linkert Instrumen Variabel X1	66
III.6	Nilai Reliabilitas Kepemimpinan transformasional.....	68
III.7	Indikator-Indikator Komitmen organisasi (Variabel X2)	69
III.8	Skala Linkert Instrumen Variabel X2.....	70
III.9	Nilai Reliabilitas komitmen organisasi.....	73
IV.1	Distribusi Frekuensi Kinerja karyawan	83
IV.2	Perhitungan indikator kinerja karyawan	84
IV.3	Distribusi FrekuensiKepemimpinan Transformasional	86
IV.4	Tabel perhitungan Indikator Kepemimpinan Transformasional	88
IV.5	Distribusi Frekuensi Komitmen Organisasi	89
IV.6	Perhitungan Indikator Komitmen Organisasi.....	91
IV.7	Persamaan Regresi Linier Berganda	92
IV.8	Uji Normalitas Data	93
IV.9	Uji Linearitas Kepemimpinan transformasional (X1)	95
IV.10	Uji Linearitas Kepemimpinan transformasional (X1)	96
IV.11	Uji F	97
IV.12	Uji t	98
IV.13	Koefisien Determinasi	99
IV.14	Interpretasi Tingkat Korelasi	100
IV.15	Uji Multikolinieritas	101
IV.16	Uji heteroskedastisitas	103

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Judul	Halaman
I.1	Persentase tingkat absensi karyawan BKN.....	7
IV.2	Grafik Histogram Kinerja karyawan.....	84
IV.3	Grafik Histogram Kepemimpinan Transformasional	87
IV.4	Grafik Histogram komitmen organisasi.....	90
IV.5	Normal Probability Plot	94
IV.6	Scatterplot kinerja karyawan.....	102

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Judul	Halaman
1.	Instrumen Uji Coba.....	114
2.	Data Uji Coba Validitas Variabel Y (Kinerja Karyawan)	124
3.	Data Uji Coba Validitas Variabel X1 (Kepemimpinan Transformasional)	130
4.	Data Uji Coba Validitas Variabel X2 (Komitmen Organisasi)	136
5.	Instrumen Penelitian	142
6.	Data Mentah X1, X2, dan Y	149
7.	Hasil Output SPSS Kinerja Karyawan (Y).....	156
8.	Perhitungan Distribusi Frekuensi dan Grafik Histogram Variabel Y (Kinerja Karyawan)	157
9.	Perhitungan Indikator Kinerja Karyawan (Y)	158
10.	Hasil Output Kepemimpinan Transformasional (X1)	159
11.	Perhitungan Distribusi Frekuensi dan Grafik Histogram Variabel X1 (Kepemimpinan Transformasional)	160
12.	Perhitungan Dimensi Kepemimpinan Transformasional (X1)	161
13.	Hasil Output SPSS Komitmen Organisasi (X2)	162
14.	Perhitungan Distribusi Frekuensi dan Grafik Histogram Variabel X2 (Komitmen Organisasi)	163
15.	Perhitungan Dimensi Komitmen Organisasi (X2).....	164
16.	Output perhitungan persamaan regresi	165
17.	Output perhitungan uji normalitas dan Normal Probability Plot.....	166
18.	Output uji linearitas dan heteroskedastitas	167
19.	Output uji multikolenieritas	168
20.	Scaterplot	169
21.	Surat izin penelitian	170
22.	Surat keterangan penelitian dari Koperasi Pegawai BKN (Badan Kepegawaian Negara) Jakarta Timur	171
23.	Riwayat Hidup	172

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perkembangan zaman yang semakin pesat mengakibatkan perusahaan atau organisasi terus semakin bertambah, sehingga persaingan antar perusahaan atau organisasi tidak dapat dihindari. Era globalisasi yang bergulir, menghadirkan tantangan tersendiri bagi negara-negara berkembang dalam pelaksanaan perekonomian negaranya. Persaingan yang sifatnya lebih terbuka antar pelaku ekonomi global, memaksa organisasi-organisasi dituntut aktif dalam meningkatkan kemampuan dan kualitas sumber dayanya agar mampu menghadapi bahkan memenangkan persaingan global. Untuk mendukung pengembangan sumber daya yang ada, maka diperlukan adanya perubahan individu kearah yang lebih positif. Proses dalam menyelaraskan perubahan organisasi dengan perubahan individu tidaklah mudah. Maka dari itu, organisasi membutuhkan sosok pemimpin efektif yang mampu menjadi penggerak perputaran roda organisasi yang dapat mendorong adanya perubahan yang lebih baik, selain itu organisasi juga dituntut untuk mampu menghadapi tantangan yang berasal dari luar maupun dari dalam organisasi, sehingga mampu menjaga kelangsungan hidupnya.

Seorang pemimpin yang efektif dapat mempengaruhi bawahannya. Sehingga seorang pemimpin akan diakui sebagai pemimpin jika mampu mempengaruhi dan mengarahkan anggota dalam pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Bass dalam Ambarwati “Kualitas dari pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor penting dalam keberhasilan atau kegagalan organisasi”¹. Sehingga kadangkala keberhasilan atau kegagalan organisasi dipersepsikan sebagai keberhasilan atau kegagalan seorang pemimpin. Agar proses inovasi di kantor dapat berjalan dengan baik, seorang kepala kantor atau manajer perlu dan harus bertindak sebagai pemimpin (*leader*).

Seorang pemimpin harus menghindari terciptanya pola hubungan dengan anggota yang hanya mengandalkan kekuasaan, sebaliknya perlu mengedepankan kerjasama fungsional, menghindari terciptanya suasana kerja yang sangat menakutkan, sebaliknya perlu menciptakan keadaan yang membuat semua karyawan percaya diri, menghindarkan diri dari wacana retorika, sebaliknya perlu membuktikan memiliki kemampuan untuk kerja profesional, menghindarkan diri dari sifat kebencian dan dengki, sebaliknya harus menumbuhkan kembangkan antusiasme kerja para karyawan, menghindarkan diri dari suka menyalahkan karyawan, tetapi harus mampu membetulkan (mengoreksi) kesalahan karyawan dan menghindarkan diri agar tidak menyebabkan pekerjaan karyawan menjadi membosankan, tetapi sebaliknya justru mampu membuat suasana kerja yang membuat karyawan tertarik dan betah melakukan pekerjaannya.

Hal ini membawa konsekuensi bahwa pemimpin harus memberikan perhatian penuh kepada bawahannya dalam hal membina, menggerakkan, dan

¹Sri Dwi Ari Ambarati, “Mengelola Perubahan Transformasional :Isu peran kepemimpinan Transformasional dan Organisasi Pembelajaran Dalam Konteks Perubahan”. *Jurnal Siasat Bisnis*, Vol.2 Februari 2003, h. 140

mengarahkan bawahannya dalam pencapaian tujuan organisasi. Gibson, Ivancevich, Donnely dalam Handoko Dengan kata lain, Kepemimpinan itu merupakan “suatu upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan untuk memotivasi orang-orang mencapai tujuan tertentu”²

Peran kepemimpinan tidak hanya tentang arah suatu organisasi yang kuatdimana permasalahan dan solusi banyak diketahui, tetapi peran kepemimpinanmengambil bagian dalam suatu konteks perubahan dalam perubahan yang terus-menerus dan tidak menentu tersebut.Kepemimpinan transformasional dianggap paling cocok dari sekian banyakmodel kepemimpinan yang ada.Konsep kepemimpinan transformasional pertamakali dikemukakan olehJames McGregor Burns, dan selanjutnya dikembangkanoleh Bernard Bass dan para pakar perilaku organisasi lainnya. Bass dalam Ambarwati mendefinisikan “kepemimpinan transformasional sebagai kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin untuk mempengaruhi anak buahnya, sehingga mereka akan percaya, meneladani, dan menghormatinya”³.Implementasi kepemimpinan transformasional ini bukan hanya tepatdilakukan di lingkungan birokrasi, tetapi juga di berbagai organisasi yangmemiliki banyak tenaga potensial dan berpendidikan.Budaya kerjasama danprofesionalitas dapat dibangun karena pemimpin transformasional akanmemfasilitasi karyawannya untuk berdialog, berdiskusi, danmerencanakan pekerjaan bersama. Kerjasama yang terbentuk dari kegiatan ini akan memudahkanmereka untuk saling mengingatkan dalam

² T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi (Yogyakarta: BPFE, 2001) h.334

³Sri Dwi Ambar Wati. *loc cit*, h.165

melaksanakan tugas dan pekerjaan. Kepemimpinan transformasional selalu dimulai dengan visi yang merefleksikan tujuan bersama, dan dijelaskan kepada seluruh karyawan secara jelas.

Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan juga ditentukan oleh lingkungan kerjanya. Lingkungan kerja yang harmonis antara semua pihak baik dari segi ketua koperasi dengan pengurus, pengurus dengan karyawan, karyawan dengan anggota koperasi maupun sebaliknya harus senantiasa dijaga karena dengan lingkungan kerja yang harmonis akan membuat karyawan lebih nyaman sehingga karyawan akan maksimal dalam melakukan pekerjaannya yang pada akhirnya kinerja karyawan tersebut akan meningkat.

Motivasi kerja secara sederhana juga dapat menggambarkan kondisi atau tindakan dimana dapat mendorong seseorang melakukan sebuah kegiatan secara maksimal dan produktif. Hal tersebut didukung dengan pernyataan Robbins dan Coulter yang menyatakan bahwa “motivasi adalah proses dimana usaha seseorang diberi energi, diarahkan dan berkelanjutan menuju tercapainya suatu tujuan”.⁴ Seseorang yang mempunyai motivasi rendah akan cenderung menunjukkan perasaan tidak nyaman dan tidak senang terhadap pekerjaan atau kegiatan yang dilakukannya, sehingga semakin besar motivasi yang dimiliki seseorang sebagai karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri.

Kinerja dan komitmen merupakan sikap dan perilaku yang dapat dipandang sebagai penggerak dari motivasi seseorang dalam bekerja yang saling

⁴ Stephen H. Robbins dan Marry Coulter, *Manajemen jilid 1*, (Jakarta: Erlangga, 2010), h.109

terkait. Komitmen juga merupakan suatu konsistensi wujud keterkaitan seseorang terhadap suatu hal, spirit karier, keluarga, lingkungan dan sebagainya. Komitmen dalam organisasi akan membuat pekerja memberikan yang terbaik kepada organisasi dimana ia bekerja. Komitmen organisasional dibangun atas dasar kepercayaan individu atas nilai-nilai organisasi, kerelaan individu dalam membantu mewujudkan tujuan organisasi dan loyalitas untuk tetap menjadi anggota organisasi. Oleh karena itu komitmen organisasi akan menimbulkan rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) baik individu terhadap organisasi. Komitmen yang baik antara karyawan terhadap perusahaan atau organisasi, maupun antara perusahaan atau organisasi terhadap karyawan sangat dibutuhkan karena dengan melalui komitmen akan mendorong hasil kerja yang diinginkan, jika komitmen para pengikut terhadap organisasi tinggi, mereka akan melaksanakan tugasnya secara maksimal dan menghasilkan kinerja tinggi.

Menurut Rivai dan Basri “Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target, atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama”⁵. Pengertian tersebut menunjukkan bahwa pencapaian karyawan dalam sebuah organisasi dapat diukur dari hasil pekerjaan yang telah dilakukannya. Selain hasil kerja, kinerja juga menggambarkan tentang proses berlangsung pekerjaan. Seperti yang dijelaskan menurut Wibowo bahwa “kinerja adalah

⁵Veithzal Rivai dan Mohd. Ahmad Fauzi, *Performance Appraisal “Sistem yang tepat untuk menilai kinerja karyawan dan meningkatkan daya saing perusahaan”* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), h. 15

tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut”⁶. Kinerja menggambarkan tentang apa yang dikerjakan dan juga bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja karyawan dalam suatu organisasi dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor yang di antaranya kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi kerja dan komitmen organisasi. Berhasil tidaknya suatu organisasi dalam mempertahankan eksistensinya dan agar mampu memenuhi tanggung jawab sosialpun dapat dimulai dari kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi kerja, serta komitmen organisasi para anggotanya. Apabila para pemimpin dapat menempatkan fungsi-fungsinya dengan benar dan baik sangat mungkin bagi organisasi tersebut untuk mencapai tujuannya, begitupula jika para anggota mampu menerapkan komitmen organisasi dengan baik dan benar maka dapat dipastikan kinerja anggota dalam lembaga atau organisasi tersebut akan baik.

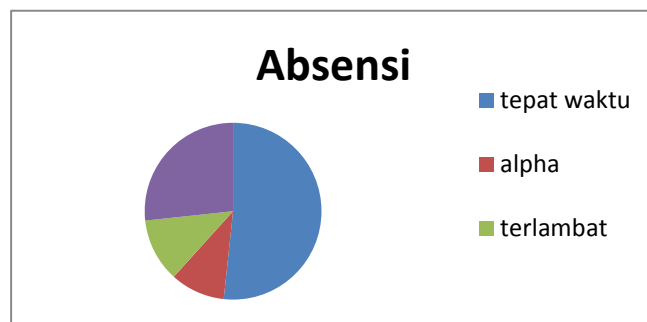
Koperasi Pegawai Badan Kepegawaian Negara (BKN) adalah salah satu koperasi yang sedang mengalami penurunan, Sesuai dengan tujuannya yaitu untuk membantu memenuhi kebutuhan dan meningkatkan kesejahteraan anggotanya. Koperasi Pegawai BKN melakukan berbagai usaha diantaranya unit usaha simpan pinjam, unit travel dan unit pertokoan, disamping itu koperasi BKN juga memiliki usaha sampingan guna menambah jumlah pendapatan untuk koperasi. Dasar dari pemikiran dari dijalankan usaha ini adalah bahwa setiap anggota itu memiliki berbagai kebutuhan yang harus segera dipenuhi.

Disadari bahwa untuk membantu para anggota dalam memenuhi kebutuhan tersebut, Koperasi Pegawai BKN memiliki berbagai kendala. Pertama

⁶ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2007), h.7

bahwa kebutuhan para anggota sangat beragam baik dari jenis kebutuhannya maupun dari segi uangnya. Kedua kemampuan para anggota dalam pengembalian relatif sangat kurang. Ketiga kesadaran dari anggotanya sendiri dalam pembelian masih sangat kurang. Oleh karena itu langkah yang diambil Koperasi dalam membantu anggota untuk memenuhi kebutuhan tersebut yaitu dengan cara memberikan pinjaman dalam bentuk uang tunai dengan jumlah dan waktu tertentu dan menyediakan segala kebutuhan anggota koperasinya.

Koperasi BKN bahwa pada tahun 2014 ini telah menunjukkan penurunan. Hal ini dapat terlihat pada penurunan SHU yang mencapai Rp 936.941.126 menjadi 743.527.994. penurunan ini terjadi dari berbagai unit salah satunya adalah unit simpan pinjam, unit simpan pinjam mengalami penurunan dari 755.014.500 menjadi 624.632.850. Data mengenai SHU yang diperoleh Koperasi BKN secara keseluruhan mengalami penurunan atau tidak tercapainya target Hal ini juga didukung oleh laporan pertanggung jawaban pengurus Koperasi BKN yang menunjukkan rata-rata tingkat absensi tahun 2014. Absensi yang tinggi akan berdampak negatif terhadap kinerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya guna mencapai tujuan Koperasi.



Gambar I.2 Persentase tingkat absensi karyawan Badan Kepegawaian Negara Periode Januari 2013- Januari 2014

Persentase karyawan yang sering terlambat datang cukup tinggi sebesar 26,7%. Karyawan yang datang terlambat membuat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan menjadi tidak sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan. Ditambah lagi dengan presentase karyawan yang cepat pulang sebesar 11,6% menjadikan jam kerja mereka menjadi sedikit. Dengan waktu yang sedikit dan deadline yang diberikan oleh pimpinan membuat karyawan menyelesaikan pekerjaannya dengan tidak baik hasilnya yang sering disebut kinerja.

Tingkat kehadiran merupakan cerminan dari kedisiplinan. Karyawan Koperasi Pegawai BKN yang melakukan pekerjaan tanpa kedisiplinan akan berdampak negatif bagi karyawan itu sendiri yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja Koperasi Pegawai BKN . Selain itu berdasarkan pengamatan lapangan peneliti di Koperasi Pegawai BKN menunjukkan bahwa kinerja para karyawan belum menunjukkan profesionalisme seperti yang diharapkan koperasi.

Kinerja karyawan pada Koperasi pegawai BKN ini juga sangat kurang dilihat dari segi pelayanan yang kurang disiplin misalnya karyawan jarang berada di tempatnya sehingga anggota koperasi yang ingin membeli produk harus menunggu lama untuk dapat membayar pada kasir begitupun dalam hal kredit motor di unit toko tersebut karyawan jarang masuk sehingga membuat anggota harus menunggu lama untuk mengajukan kredit motor.

Berdasarkan uraian di atas peneliti mencoba untuk menganalisis apakah ada pengaruh antara Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi

terhadap Kinerja Karyawan pada Koperasi Pegawai Badan Kepegawaian Negara (BKN) Jakarta Timur.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas maka dapat dikemukakan bahwa identifikasi beberapa masalah sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan di Koperasi BKN Jakarta Timur.
2. Terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja anggota di karyawan BKN Jakarta Timur.
3. Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di Koperasi BKN Jakarta Timur.
4. Terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di Koperasi BKN Jakarta Timur.

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah diatas, peneliti membatasi masalah pada : “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Badan Kepegawaian Negara (BKN) Jakarta Timur”.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, identifikasi masalah, dan pembatasan masalah, maka perumusan masalah adalah :

1. Apakah ada pengaruh kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan di Koperasi Badan Kepegawaian Negara (BKN) Jakarta Timur?
2. Apakah ada pengaruh Komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di Koperasi Badan Kepegawaian Negara (BKN) Jakarta Timur?
3. Apakah ada pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di Koperasi Badan Kepegawaian Negara (BKN) Jakarta Timur?

E. Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan teoritis yaitu untuk meningkatkan wawasan berpikir dan pengalaman tentang aplikasi ilmu yang penulis dapatkan selama kuliah, serta wawasan tentang cara atau teknik penulisan karya ilmiah.
2. Kegunaan praktis yaitu sebagai bahan bacaan untuk menambah pengetahuan bagaimana menetapkan kebijakan yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan..

BAB II

KAJIAN TEORETIK

A. DESKRIPSI KONSEPTUAL

1. Kinerja Karyawan

a. Definisi Kinerja

Perekonomian Indonesia dibangun oleh 3 sektor kekuatan yaitu Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Swasta dan Koperasi. Untuk membangun ekonomi Indonesia menjadi ekonomi demokrasi yang maju, ketiga sektor ekonomi tersebut harus hidup berdampingan dan menjalin kerja sama. Sebagai bagian internal dari tata perekonomian nasional, koperasi memiliki kedudukan dan peran strategis dalam menumbuhkan dan mengembangkan potensi ekonomi rakyat. Serta dalam mewujudkan demokrasi ekonomi. Koperasi berasal dari kata “co-operation yang artinya kerjasama”⁷. Sedangkan definisi koperasi menurut UU No. 25 tahun 1992 tentang perkoperasian adalah :

Koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-seorang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan atas asas kekeluargaan⁸.

Menurut Calver, koperasi adalah “organisasi orang-orang yang hasratnya dilakukan secara sukarela sebagai manusia atas dasar kemampuan untuk mencapai tujuan ekonomi masing-masing”⁹. Hal yang senada dikatakan oleh R.M. Margono Djojohadikoesoemo bahwa “koperasi adalah perkumpulan manusia seorang-

⁷Arifin Setio, *Koperasi teori dan Praktek* (Jakarta : Erlangga, 2000), h. 13

⁸*Ibid.*, h. 18

⁹Hendar dan Kusnadi, *Ekonomi Koperasi Untuk Perguruan Tinggi* (Jakarta : FEUI, 1999), h. 12

seorang yang dengan sukanya sendiri hendak bekerja sama untuk memajukan ekonominya”¹⁰.

Dari definisi-definisi diatas dapat dikatakan bahwa koperasi adalah sebuah badan dimana orang-orang berkumpul bukan untuk penyatuan modal melainkan sebagai akibat kesamaan kebutuhan ekonomi. Koperasi juga merupakan kumpulan badan hukum koperasi yang mempunyai tujuan yang sama.

Dalam koperasi terdapat perangkat organisasi sebagai bentuk pembagian tugas dan wewenang yang sesuai dengan fungsi atau unit-unit yang ada dalam organisasi koperasi. Perangkat organisasi itu terdiri dari :

1. Rapat Anggota
Rapat Anggota (RAT) secara normal diadakan satu tahun sekali atau selambat-lambatnya tiga bulan setelah tutup buku pada tahun yang bersangkutan. Rapat anggota merupakan kekuasaan tertinggi dalam koperasi segala ketentuan dan kebijakan yang akan dilakukan oleh koperasi dimasa selanjutnya di tetapkan oleh RAT.
2. Pengurus Koperasi
Pengurus Koperasi terdiri dari ketua, sekretaris dan bendahara serta anggota yang dipilih RAT sesuai dengan anggaran dasar koperasi.
3. Pengawas
Pengawas dipilih dari dan oleh anggota dalam RAT, tugasnya melakukan pemeriksaan terhadap tata kehidupan koperasi, termasuk organisasi usaha dan pelaksanaan kebijakan pengurus¹¹.

Selain karyawan sebagai pelaksana kerja, keberhasilan koperasi juga tergantung kepada kinerja karyawan. Koperasi sendiri merupakan kumpulan orang-orang dan modal koperasi berasal dari anggota.

Sri Edi Swasono mengemukakan bahwa :

Peran koperasi adalah menciptakan nilai tambah sosial kultural. Koperasi telah menopang, menjadi sokoguru perekonomian nasional secara nyata

¹⁰M. Firdaus dan Agus Adhi Susanto, *Perkoperasian, Sejarah, Teori dan Praktek* (Jakarta : Ghalia Indonesia, 2002), h. 39

¹¹Pgn. Sukamdiyo, *Manajemen Koperasi* (Jakarta : Erlangga, 1999), h. 12

mensubsidi korporasi. Koperasi membuka lapangan kerja dan mereduksi kemiskinan, memberi kemudahan kepada mereka yang tidak memperoleh akses permodalan dengan mudah, meningkatkan integrasi sosial¹².

Koperasi sebagai sokoguru perekonomian nasional maksudnya kegiatan ekonomi rakyat bawah mendukung perekonomian besar di atasnya. Dari pendapat Sri Edi Swasono di atas maka pada dasarnya koperasi merupakan badan usaha yang paling sesuai dengan negara kita. Dalam koperasi terdapat asas kekeluargaan, dimana unsur kemakmuran bersama menjadi tujuan utama. Koperasi mampu mengurangi kesenjangan yang terjadi diantara masyarakat kita apabila masyarakat mampu dan mau mengembangkan koperasi secara serius. Namun sayangnya, koperasi masih sangat kurang diberdayakan dan dikelola dengan baik. Jika koperasi mampu dikembangkan dengan baik oleh masyarakat kita maka negaa kita akan lebih mudah mencapai kemakmuran yang sesungguhnya.

Berdasarkan teori-teori yang telah dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa koperasi adalah suatu badan usaha sekaligus kumpulan dari orang-orang yang dalam melakukan kegiatannya yang bertujuan untuk mencapai kesejahteraan anggotanya.

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Tujuan dari setiap instansi apa pun dan dimana pun adalah untuk mendapatkan hasil,yaitu dari peningkatan pangsa pasar atau hasil penjualan

¹²Sri Edi Swasono, *Kebersamaan dan Asas Kekeluargaan Mutualism dan Brotherhood* (Jakarta :UNJ Press, 2004),h. 139

hingga peningkatan kualitas atau keuntungan bagi kelangsungan hidup pada instansi tersebut.

Tanggung jawab untuk memperoleh hasil yang diinginkan terletak pada anggota instansi yaitu karyawan. Dengan demikian, sangat masuk akal apabila memberikan penghargaan pada orang karena pertumbuhan, perkembangan dan komitmennya. Hal ini sangat berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan dan mencapai hasil yang diharapkan instansi tersebut.

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual*.¹³ *Performance* disini bukan penampilan fisik sebagaimana yang dimengerti oleh banyak orang, tetapi *performance* yang dimaksud adalah kemampuan seseorang untuk menghasilkan sesuatu bagi perusahaan. Kinerja atau performance berarti hasil kerja yang dapat di capai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Apabila kinerja individu baik, maka kemungkinan besar kinerja perusahaan atau organisasi akan baik. Sedangkan menurut Mangkunegara kinerja adalah hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.¹⁴ Berdasarkan definisi tersebut terlihat bahwa baik buruknya seseorang atau kelompok didalam suatu perusahaan akan menentukan keberhasilan dalam mencapai tujuan, selain itu karyawan diharapkan juga mampu menunjukkan kinerja yang optimal sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya.

¹³Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2000), h.67

¹⁴*Ibid.*, h.69

Lloyd dan Leslie dalam bukunya *Human Resources Management* mendefinisikan bahwa kinerja sebagai tingkatan seseorang dalam menjalankan suatu pekerjaan sesuai dengan peraturan perusahaan.¹⁵ Pengertian kinerja ini dengan kata lain merupakan hasil karya yang dihasilkan oleh karyawan atau perilaku nyata yang dilakukan sesuai dengan tugasnya dalam organisasi. Kinerja suatu hal yang sangat penting dalam usaha perusahaan untuk mencapai tujuannya, sehingga berbagai kegiatan harus dilakukan instansi tersebut untuk mencapai tujuannya, sehingga berbagai kegiatan harus dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Menurut John Withmore dalam definisi Kinerja sebagai upaya menetapkan standar-standar yang melampaui apa yang diminta untuk diharapkan orang lain.¹⁶ Pernyataan ini mendeskripsikan bahwa kinerja merupakan hasil dari pelaksanaan suatu pekerjaan tertentu yang telah melalui prosedur yang ditetapkan sehingga menghasilkan barang atau jasa yang mampu merealisasikan tujuan yang akan dicapai.

Karyawan harus memiliki kemampuan dan pengetahuan yang spesifik untuk menyelesaikan tiap tugas didalam pekerjaan mereka. Misalkan, karyawan yang bertugas di bidang penjualan harus memiliki pengetahuan organisasi dan selera konsumen, pengetahuan jasa, pendengaran, observasi dan keahlian timbal balik untuk dapat berhasil menangani keperluan konsumen.

Suryadi mengemukakan bahwa kinerja diartikan sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dan suatu organisasi

¹⁵ Lloyd L, Byars, Leslie W.Rue,*Human Resource Management* (United State: The Mcgraw Hill Companies,2002), h.284

¹⁶ John Withmore,*Coaching For Performance: Seni Mengarahkan untuk Mendongkrak Kerja* (Jakarta:PT Gramedia Pustaka Umum,2002), h.105

sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal dan tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.¹⁷

Kinerja karyawan dapat terlihat dari apa yang dilakukan oleh seseorang karyawan terhadap tugas kerja yang menjadi tanggung jawabnya sehingga dapat tercapai tujuan instansi lembaga tersebut.

Kinerja menurut Simanjuntak “kinerja adalah tingkat pencapaian hasil kerja dari pelaksanaan tugas yang dijalankan.”¹⁸ Pencapaian hasil kerja dikatakan baik tergantung pada ketepatan penyelesaian tugas yang dikerjakan, apakah jauh dari standar yang ditentukan, mendekati standar, sesuai dengan standar atau bahkan melebihi standar ketentuan hasil kerja. Kinerja dikatakan baik apabila hasil kerja yang dicapai sesuai dengan standar.

Menurut pendapat Pitoyo kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja atau penampilan kerja.¹⁹ Dari uraian ini dapat dikatakan bahwa kinerja tidak hanya memperhatikan prestasi kerja tapi juga menekankan pada pelaksanaan atau penampilan kerja seseorang untuk mendapat hasil kerja tersebut. Kriteria dalam penilaian kinerja seseorang dalam hal ini karyawan koperasi berupa tiga perangkat populer dalam penilaian kinerja adalah hasil tugas individu, perilaku dan ciri/karakteristik pribadi.

Mangkunegara berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan

¹⁷ Suryadi Prawirosatono, *Kebijakan Kinerja Karyawan* (Yogyakarta:BPPE, 2001), h.2

¹⁸ Payaman J. Simanjuntak, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja* (Jakarta : Lembaga penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, 2005), h.1

¹⁹Pitoyo, *Performance Improvement Planning* (Jakarta: Lembaga Administrasi Negara, 1993), h.3

tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.²⁰ Dengan demikian tercapai atau tidaknya tujuan organisasi dalam hal ini koperasi tergantung pada hasil yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi guna mencapai tujuan. Sehingga hasil akhir dari suatu pekerjaan yang dilakukan oleh seorang karyawan dalam suatu organisasi dapat diukur secara kuantitatif maupun kualitatif, tergantung dari sifat atau jenis pekerjaan yang dilakukan. Hasil akhir dari proses pelaksanaan kerja inilah yang disebut dengan kinerja.

Kinerja atau *jobperformance* atau *actual performance* (Prestasi yang sesungguhnya dicapai oleh seseorang) menurut Mangkunegara adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.²¹

Kinerja karyawan yang baik dapat dilihat dari hasil kerja yang dicapai, merupakan hasil yang kualitas baik serta dalam menyelesaikan tugas tersebut diselesaikan dalam waktu yang telah ditentukan instansi lembaga tersebut.

Maka untuk mengetahui kinerja karyawan menurut Robert L.Mathis dan John H.Jackson perlu senantiasa diselenggarakan penilaian terhadap kinerja dalam kaitannya dengan kemampuan karyawan, tingkat usaha

²⁰Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Perusahaan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), h.67

²¹Anwar Prabu Mangkunegara, *Kebijakan Kinerja Karyawan* (Bandung: Rineka Rosda Karya, 2003), h.67

maupun dukungan perusahaan sebagai faktor penyebab langsung yang mempengaruhi kinerja karyawan.²²

Antara karyawan dengan koperasi terjadi hubungan timbal balik, dimana karyawan yang bekerja akan mendapatkan imbalan berupa gaji dan tunjangan, sementara instansi lembaga tersebut mendapatkan hasil kerja karyawan yang digunakan untuk menjalankan lembaga tersebut serta merealisasikan tujuan instansi lembaga.

Keberhasilan koperasi salah satunya di tentukan oleh karyawan, karena keikutsertaan karyawan dalam instansi lembaga sangat mempengaruhi aktivitas lembaga itu dan karyawan sebagai aset dalam lembaga itu maka hendaknya kepada para karyawan diberikan kesempatan untuk mengembangkan potensi yang ada di dalam diri karyawan sehingga akan mewujudkan kinerja yang baik.

Veitzhal Rivai menyatakan kinerja merupakan hasil kerja yang konkret yang dapat diamati dan diukur.²³ Sehingga kinerja merupakan hasil pekerjaan yang sungguh-sungguh mempunyai standar serta dapat pula diukur penerapannya di instansi lembaga.

Standar kinerja karyawan dikembangkan dan diterapkan untuk membantu menghasilkan dan menjalankan aktivitas karyawan pada kualitas level yang tinggi. Standar kinerja juga membantu karyawan untuk dapat memonitor aktivitas dan evaluasi kinerjanya. Koperasi memberikan tanggapan dan bantuan agar dapat

²² Robert L.Mathis dan John H.Jackson,*Manajemen Sumber daya Manusia* (Jakarta: Salemba Empat,2001),h.83

²³ Veitzhal Rivai,*Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan* (Jakarta:PT Raja Grafindo Persada,2005),h.309

memastikan karyawan menerima waktu, informasi sesuai dengan tugas dan hasil kerjanya.

Menurut Robertson yang dikutip oleh Hendrati menyatakan bahwa:

Pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang/jasa, kualitas barang/jasa, hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan.²⁴

Menurut pendapat Robertson tersebut dinyatakan bahwa pengukuran kinerja itu merupakan suatu proses penilaian dalam menilai setiap sumber daya manusia yang tercakup dalam satu organisasi ataupun usaha agar dapat menghasilkan output baik barang ataupun jasa yang berkualitas sesuai dengan tujuan/sasaran perusahaan.

Employee Appraise (dikembangkan oleh Austin-Hayne Corporation, San Mateo, California) dalam Gary Dessler menyebutkan bahwa penilaian kinerja termasuk keteladanan, inisiatif, komunikasi, pembuatan keputusan, kepemimpinan, penilaian, dan perencanaan dan produktivitas.²⁵

Beberapa aspek yang dapat dijadikan ukuran dalam mengadakan pengkajian tingkat kinerja karyawan menurut T.R Mitchel dalam Mangkunegara antara lain (1) *Quality of work* (Kualitas Kerja), (2) *Promptness* (ketepatan

²⁴Ignatia Martha Hendrati, "Latar Belakang Pendidikan, Pelatihan Dan Jiwa Kewirausahaan Terkait Kinerja Keuangan UKM", *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, Vol. 10 No.1 Maret 2010, h.31

²⁵ Garry Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Indeks, 2008), h.338

waktu), (3) *Initiative* (inisiatif), (4) *Capability* (Kemampuan), (5) *Communication* (komunikasi).²⁶

Karyawan yang menempati posisi pekerjaan yang berhubungan dengan keterampilan akan menghasilkan kinerja yang berkualitas baik di banding dengan karyawan tidak memiliki keterampilan yang sesuai dengan posisinya. Apabila hal tersebut dibiarkan oleh instansi lembaga dan hal tersebut akan merugikan lembaganya. Oleh karena itu perusahaan harus mengetahui kualitas karyawan secara menyeluruh sehingga instansi tersebut dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas mencerminkan kinerja karyawan. Tanpa ada tanggung jawab soal waktu maka pekerjaan akan dikerjakan dengan asal tanpa melihat tenggat waktu. Akibatnya koperasi yang akan dirugikan oleh karyawan yang seperti itu, sehingga perlu adanya pengawasan terhadap hasil pekerjaan dan ketepatan waktu dalam mengerjakannya.

Koperasi menjaga lini komunikasi yang terbuka antara karyawan dan lembaganya sehingga karyawan mengikuti persoalan-persoalan koperasi tersebut yang penting dan memiliki pemikiran dan inisiatif yang dapat mereka gunakan untuk mengekspresikan keprihatinan terhadap permasalahan yang berada di lembaga tersebut. Sehingga, koperasi dapat sangat membantu dengan adanya pola pikir inovatif yang dikembangkan oleh karyawan.

Setiap koperasi menginginkan karyawan yang memiliki kemampuan dan kinerja yang tinggi dalam bekerja. Hal ini wajar, karena dengan demikian

²⁶Anwar Prabu Mangkunegara, *op. cit.*, h.68

perusahaan akan dapat mencapai tujuan dan memperoleh keuntungan yang tinggi dengan adanya karyawan yang memiliki kemampuan yang baik.

Komunikasi yang baik antar karyawan maupun dengan kopersiakan membuat karyawan dapat bekerja dengan bebas dan rasa senang sehingga kinerja yang dihasilkan lebih tinggi. Kondisi pekerjaan yang kondusif dengan penuh persaingan yang sehat antara karyawan serta perlakuan yang adil bagi seluruh karyawan, akan menjadikan karyawan loyal terhadap lembaga tersebut dan akan mengeluarkan kinerja terbaiknya.

Untuk dapat mengevaluasi kinerja karyawan secara objektif dan akurat maka koperasi harus mempunyai tolak ukur tingkat kinerja, pengukuran tersebut memberikan kesempatan bagi para karyawan untuk mengetahui tingkat kinerja mereka sehingga akan terbentuk pengetahuan, kecakapan, kebiasaan, sikap, minat, penyesuaian diri yang berkenaan dengan aspek pribadi karyawan. Hal ini dipertegas oleh Veitzhal Rivai bahwa tujuan pertumbuhan dan pengembangan kinerja karyawan harus spesifik, dapat diukur, disetujui, realistis dan tepat waktu.²⁷ Lebih lanjut dijelaskan oleh Gibson dalam Khaerul Umam, bahwa ada tiga faktor yang berpengaruh terhadap kinerja, yaitu: (1) faktor individu: kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga,, pengalaman kerja, tingkat sosial, dan demografi seseorang. (2) faktor psikologi: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi, dan kepuasan, kerja. (3) faktor organisasi: struktur organisasi, desain, pekerjaan, kepemimpinan, system penghargaan (*reward system*).²⁸

²⁷Veitzhal Rivai, *Performance Appraisal* (Jakarta:PT.RajaGrafindo Persada,2005),h.401

²⁸ Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi*(Bandung: CV Pustaka Setia, 2010), h. 190

Dari teori yang telah dijelaskan bahwa tiga faktor yang berpengaruh terhadap kinerja yaitu faktor individu yang meliputi kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat social, dan demografi seseorang dan factor psikologi juga berpengaruh terhadap kinerja yaitu persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi, dan kepuasan kerja sedangkan factor dari luar yaitu factor organisasi yang meliputi oleh struktur organisasi, desain, pekerjaan, kepemimpinan, system penghargaan dari ketiga factor inilah digabungkan dengan baik akan menghasilkan kinerja yang baik pula.

Analisis kinerja karyawan menurut Gomes, mempunyai karakteristik yang memuat keterangan-keterangan yang berkisar pada :

- 1.) *Tasks*. Perilaku-perilaku, kewajiban-kewajiban atau fungsi apa yang penting bagi suatu pekerjaan?
- 2.) *Conditions*. Bagaimana sifat dasar daripada pekerjaan, atau syarat-syarat apa yang diperlukan agar pekerjaan itu terlaksana, biasanya mudah atau sulit? Petunjuk tertulis apa atau instruksi supervisor apa yang tersedia untuk membantu pekerja dalam melaksanakan suatu tugas tertentu?
- 3.) *Standars*. Harapan-harapan performansi objektif apa yang diberikan pada setiap tugas, yang dituangkan menurut ketentuan standar kuantitas, kualitas, dan tepat waktu, yang benar-benar dikaitkan dengan tujuan organisasi
- 4.) *SKA's (Skill, knowledge, and abilities)*. Kecakapan-kecakapan apa, pengetahuan dan kemampuan apa yang dibutuhkan untuk melaksanakan setiap tugas pada standar minimal yang diterima?
- 5.) *Qualifications*. Pendidikan dan pengalaman yang bagaimana, serta kualifikasi lain yang bagaimana yang dibuat untuk memastikan bahwa para pekerja mempunyai *SKA's* yang diperlukan bagi pelaksanaan tugasnya.²⁹

²⁹Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: 2003), h.99

Pengertian kinerja dinyatakan pula oleh Mathis dan Jackson yang menyatakan bahwa kinerja adalah yang mempengaruhi seberapa banyak seseorang memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk :

- 1) Kuantitas kerja
- 2) Kualitas kerja
- 3) Jangka waktu kerja
- 4) Kehadiran ditempat kerja
- 5) Sikap kooperatif³⁰

Definisi di atas, dijelaskan bahwa untuk menilai kinerja seseorang bukan hanya ditentukan oleh kuantitas serta kualitas dari satu output yang dihasilkan saja, tetapi juga ditentukan dari jangka waktu untuk menghasilkan output tersebut, apakah seseorang mampu menghasilkan sesuai dengan waktu yang ditentukan, lebih cepat ataukah membutuhkan waktu yang lebih lama dari yang diharapkan. Kinerja pun ditentukan dari kehadiran seseorang di tempat kerja serta kemauannya untuk diajak bekerjasama dengan orang atau pihak lain.

Menurut Husein Umar, terdapat beberapa komponen kinerja yaitu :

- 1) Kualitas pekerjaan
- 2) Kejujuran
- 3) Inisiatif
- 4) Kehadiran
- 5) Sikap
- 6) Kerjasama
- 7) Keandalan
- 8) Pengetahuan tentang pekerjaan
- 9) Tanggung jawab
- 10) Pemanfaatan waktu³¹

Berdasarkan pendapat tersebut, dijelaskan bahwa kualitas pekerjaan dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya, kejujuran dalam

³⁰ Robert L Mathis dan John H Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi II (Jakarta: Salemba Empat, 2002), h.78

³¹Husein Umar, *Evaluasi Kinerja Perusahaan* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2002), h.102

bertindak agar terus dapat dipercaya oleh atasan, inisiatif untuk memunculkan gagasan untuk melakukan inovasi pekerjaan, kehadiran dinilai berdasarkan absen sidik jari setiap pagi saat memulai kerja hingga selesainya jam kerja, sikap menyangkut keramahan, kesopanan dalam menghadapi atasan ataupun rekan kerja, selanjutnya karyawan harus dapat bekerjasama agar pekerjaan dapat selesai sesuai dengan keinginan atasan, setiap karyawan harus dapat diandalkan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan pengetahuan yang dimiliki tentang pekerjaannya sehingga tanggung jawab yang diamanatkan dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang ditetapkan, untuk itu karyawan harus dapat mengatur waktu dimana harus bekerja, dan istirahat.

Senada dengan pendapat Husein Umar, menurut Stephen Robinson ada seperangkat faktor kinerja yang dapat diukur seperti:

- 1) Kuantitas kerja
- 2) Kualitas kerja
- 3) Kedalaman pengetahuan
- 4) Kehadiran
- 5) Kooperasi
- 6) Prakarsa.³²

Faktor kinerja di atas hampir sama dengan penjelasan pendapat Umar, dimana kuantitas dijelaskan bahwa ukuran-ukuran dalam kinerja karyawan melihat jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan, selain itu juga mengukur kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya, kemudian melihat tingkat kreatifitas/keaslian

³²Stephen Robinson, *Perilaku Organisasi*, Jilid II, Edisi Bahasa Indonesia (Jakarta:Prenhalindo, 1996),h.262-263

gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul, kesadaran untuk dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja, selanjutnya kesediaan karyawan untuk bekerjasama dengan orang lain atau sesama *partner* usaha, semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawabnya.

Kinerja yang dicapai seseorang dalam hal ini karyawan koperasi, dapat diperlihatkan melalui beberapa hal. Salah satunya melalui deskripsi perilaku spesifik. Gomes menguraikannya berupa :

- 1.) *Quantity of work*, Jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan
- 2.) *Quality of work*, kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya
- 3.) *Job Knowledge*, luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya
- 4.) *Creativeness*, keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan yang timbul
- 5.) *Cooperation*, kesediaan untuk bekerjasama dengan organisasi
- 6.) *Dependability*, kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja
- 7.) *Initiative*, semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawabnya
- 8.) *Personal qualities*, menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan dan integritas pribadi.³³

Faktor-faktor tersebut semakin memperjelas bahwa pengertian kinerja bukan hanya terletak pada hasil kerja, namun juga memperlihatkan perilaku dalam mengalami dan melaksanakan pekerjaan serta pengetahuan terhadap lingkup pekerjaan. Sebagai seseorang yang mempunyai tugas dan wewenang dan tanggung jawab atas segala kegiatan pengelolaan koperasi, karyawan dituntut untuk mempunyai kinerja yang tinggi.

³³Faustino Cardoso Gomes, *op.cit*, h.142

Dijelaskan oleh Agus Dharma yang mengatakan "hampir semua cara pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut, yaitu kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu.³⁴ Dimana kuantitas yaitu dilihat dari jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran (*output*) yang dihasilkan. Kemudian kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik atau tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran "tingkat kepuasan", yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran. Dan ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

Sedangkan pengukuran berdasarkan perilaku lebih menekankan pada cara atau sarana dalam mencapai tujuan, dan bukan pada pencapaian hasil akhir. Pengukuran berdasarkan perilaku condong pada aspek kualitatif daripada aspek kuantitatif yang terukur. Pengukuran berdasarkan perilaku umumnya bersifat subyektif dimana diasumsikan karyawan dapat menguraikan dengan tepat kinerja yang efektif untuk dirinya sendiri maupun untuk rekan kerjanya. Kelemahan utama kriteria pengukuran ini adalah rentan terhadap bias pengukuran karena kinerja diukur berdasarkan persepsi.

³⁴Agus Darma, *Manajemen Supervisi*, (Jakarta: Raja Grafindo, 2000), h. 355

Dari penjelasan tentang kinerja di atas, dapat disintesis bahwa Kinerja Karyawan adalah kemampuan seseorang untuk menghasilkan sesuatu bagi perusahaan. atau *performance* berarti hasil kerja yang dapat di capai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Sehingga kinerja merupakan hasil pekerjaan yang sungguh-sungguh dapat dinilai, Kinerja karyawan diukur dengan menggunakan indikator yaitu kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, kemampuan, inisiatif dan komunikasi antar saya. Data kinerja karyawan menunjukkan varian tinggi rendahnya kinerja karyawan.

2. Kepemimpinan Transformasional

a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan konsep yang lebih sempit dari manajemen, seorang manajer dalam suatu organisasi formal bertanggung jawab dan dipercayai dengan fungsi-fungsi seperti merencanakan, mengorganisir, dan melakukan pengendalian. Namun, pemimpin dalam kelompok informal tidaklah selalu manajer-manajer formal yang melaksanakan fungsi-fungsi manajerial yang dibutuhkan oleh organisasinya. Konsekuensinya, pemimpin tidak selalu seorang manajer.

Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam manajemen organisasi. Kepemimpinan dibutuhkan manusia karena adanya keterbatasan tertentu pada diri manusia, dari sinilah timbul kebutuhan untuk memimpin dan dipimpin. Organisasi apapun jenisnya, termasuk koperasi,

biasanya memiliki seorang pemimpin yang mempunyai kewenangan dan kekuasaan tertinggi dalam penyelenggaraan kegiatan organisasi.

Menurut Reuter yang dikutip Eryanto kepemimpinan adalah “kemampuan untuk menciptakan kegiatan kelompok mencapai tujuan organisasi efektivitas maksimum dan kerjasama dari tiap-tiap individu”³⁵. Sedangkan Freeman dan Taylor dalam Eryanto kepemimpinan adalah “kemampuan untuk menciptakan kegiatan kelompok mencapai tujuan organisasi dengan efektivitas maksimum dan kerjasama dari tiap-tiap individu”³⁶.

Menurut Sudarman Danim Ada lima karakteristik yang harus dipenuhi oleh pemimpin.

Pertama, bawahan menginginkan agar kepala sekolahnya mempunyai tujuan yang jelas dan konsisten, bukan pemimpin yang selalu mengikuti arah angin.

Kedua, bawahan menginginkan pemimpinnya membuat rencana yang baik dan dapat di jangkau, bukan rencana yang muluk-muluk yang bersifat mimpi.

Ketiga, bawahan menginginkan pemimpin yang secara terus-menerus menginformasikan kemajuan organisasi kepadanya.

Keempat, bawahan menghendaki agar pemimpinnya memperlakukan mereka sebagai manusia dan bukan seperti robot.

Kelima, bawahan menuntut pemimpin yang mampu membawa kemajuan organisasi secara arif dan bijaksana³⁷.

Dalam kelompok atau suatu organisasi selalu ada pemimpin yang dapat menampilkan berbagai peranan, khususnya dalam mengerakkan anggota agar melakukan berbagai kegiatan untuk mencapai tujuan kelompok. Alasan lain pentingnya kepemimpinan dalam kelompok atau organisasi adalah pada berbagai kondisi dari anggota yang satu dengan lain sangat berbeda karakteristiknya serta cara mencapai tujuan dari kelompok itu sendiri. Menurut Fraland yang dikutip Eryanto mengemukakan bahwa “kepemimpinan adalah suatu proses dimana

³⁵Henry Eryanto, *loc.cit*

³⁶*Ibid*

³⁷Sudarman Danim. *Visi Baru Manajemen Sekolah* (Jakarta : PT Bumi Aksara, 2005),h. 210

pimpinan dilukiskan akan member perintah atau pengaruh, bimbingan atau proses mempengaruhi pekerjaan orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan”³⁸. Sedangkan Pfiffner mengemukakan “kepemimpinan adalah seni mengoordinasi dan member arahan kepada individu atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan”³⁹. Selanjutnya Sutisna menyatakan bahwa “kepemimpinan adalah kemampuan mengambil inisiatif dalam situasi sosial untuk menciptakan bentuk, merancang dan mengatur perbuatan, dan dengan berbuat begitu membangkitkan kerja sama ke arah tercapainya tujuan”⁴⁰. Berdasarkan pendapat di atas dapat di simpulkan bahwa kepemimpinan adalah setiap perbuatan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengoordinasi dan member arah kepada individu atau kelompok yang tergabung di dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan dari organisasi tersebut.

Dari sejumlah teori dari para ahli mengenai kepemimpinan tersebut menunjukkan bahwa dalam suatu organisasi terdapat orang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi, mengarahkan, membimbing dan juga sebagian orang yang mempunyai kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mengikuti apa yang menjadi kehendak dari pada atasan atau pimpinan mereka. Karena itu, kepemimpinan dapat dipahami sebagai kemampuan mempengaruhi bawahan agar terbentuk kerjasama di dalam kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Apabila orang-orang yang menjadi pengikut atau bawahan dapat dipengaruhi oleh kekuatan kepemimpinan yang dimiliki oleh

³⁸Henry Eryanto, *loc.cit*

³⁹*Ibid*

⁴⁰*Ibid*

atasan maka mereka akan mau mengikuti kehendak pimpinannya dengan sadar, rela, dan sepenuh hati

a. Teori-Teori Kepemimpinan

Menurut para peneliti tentang kepemimpinan diketahui ada teori-teori yang menyatakan bahwa pemimpin itu terjadi karena adanya kelompok-kelompok orang orang, dan ia melakukan pertukaran dengan yang dipimpin. Menurut Thoha mengemukakan bahwa ”pemimpin timbul karena situasinya memungkinkan ia ada, Teori yang paling mutakhir melihat kepemimpinan lewat perilaku organisasi”⁴¹. Orientasi perilaku ini mencoba mengetengahkan pendekatan yang bersifat *sociallearning* pada kepemimpinan. Moekijat menekankan bahwa terdapat faktor penentu yang timbal balik dalam kepemimpinan yaitu pemimpin itu sendiri, situasi lingkungan, dan perilaku pemimpin. Tiga faktor tersebut merupakan dasar dari teori kepemimpinan yang diajukan ilmu perilaku organisasi”⁴². Berikut akan dikemukakan teori kepemimpinan secara umum yang dikutip dari Thoha, sebagai berikut⁴³:

1) Teori Sifat (*Trait Theory*)

Teori ini melihat kepemimpinan dengan pusat perhatiannya pada kata ”pimpinan” itu sendiri. Teori ini di mulai dari suatu pernyataan apakah sifat-sifat yang membuat seseorang sebagai pemimpin? Teori ala tentang sifat dapat ditelusuri kembali pada zaman yunani kuno dan zaman romawi. Pada waktu itu orang percaya bahwa pemimpin itu dilahirkan bukannya di buat. Namun, dalam

⁴¹Miftah Thoha. *Kepemimpinan dalam Manajemen*.(Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2003) h.

⁴²Moekijat.*Manajemen Sumber Daya Manusia*.(Bandung : Mandar Maju, 1999) h.125

⁴³Miftah Thoha, *loc cit.* h.98

sejarah juga tercatat Napoleon mempunyai kemampuan alamiah sebagai pemimpin besar pada setiap situasi.

Dengan perbandingan di atas, membuktikan bahwa sifat kepemimpinan itu tidak seluruhnya dilahirkan, tetapi juga dapat dicapai lewat suatu pendidikan dan pengalaman. Dengan demikian, perhatian terhadap kepemimpinan dialihkan kepada sifat-sifat umum yang dimiliki oleh pemimpin, tidak menekankan apakah pemimpin itu dilahirkan atau dibuat. Oleh karena itu, sejumlah sifat fisik, mental, kepribadian menjadi pusat perhatian dalam melihat seseorang yang telah menjadi pemimpin.

Anogara mengemukakan bahwa “teori sifat bertitik tolak dari pemikiran bahwa keberhasilan seseorang pemimpin ditentukan oleh situasi, perangai, atau ciri yang dimiliki oleh seorang pemimpin”⁴⁴.

Sifat-sifat tadi dapat berupa sifat psikologis dan fisiologis. Atas dasar pemikiran tersebut timbul anggapan bahwa untuk menjadi seorang pemimpin yang berhasil sangat ditentukan oleh kemampuan pribadi oleh seorang pemimpin. Teori sifat atau karakteristik kepribadian berasumsi bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin apabila memiliki sifat-sifat atau karakteristik kepribadian yang dibutuhkan oleh seorang pemimpin, meskipun orang tuanya khususnya ayahnya bukan seorang pemimpin. Teori ini bertitik tolak dari pemikiran bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat/karakteristik kepribadian yang dimiliki, baik secara fisik maupun psikologis.

Dengan kata lain, teori ini berasumsi bahwa keefektifan seorang pemimpin

⁴⁴Panji Anogara, *Psikologi Kepemimpinan*. (Jakarta : PT. Rineka Cipta, 2001) h. 133

ditentukan oleh sifat, perangai, atau ciri-ciri kepribadian tertentu yang tidak saja bersumber dari bakat tetapi juga yang diperoleh dari pengalaman dan hasil belajar. Sifat-sifat itu menurut Cheser Nawawi adalah (1) sifat-sifat pribadi yang meliputi fisik, kecakapan, teknologi, daya tangkap, pengetahuan, daya ingat, imajinasi, dan (2) sifat-sifat pribadi yang merupakan watak yang lebih subjektif yakni keunggulan seorang pemimpin dalam keyakinan, ketekunan, daya tahan, keberanian, dan lain-lain⁴⁵. Davis Thoha mengatakan bahwa "ada empat sifat umum yang efektif terdiri dari (1) kecerdasan, (2) kedewasaan dan keleluasaan pandangan sosial, (3) motivasi diri dan dorongan, (4) sikap-sikap hubungan sosial"⁴⁶. Collons Nawawi, berpendapat bahwa "sifat-sifat yang harus dimiliki seorang pemimpin agar kepemimpinannya dapat mengefektifkan organisasi adalah (1) kelancaran berbicara, (2) kemampuan memecahkan masalah, (3) pandangan kedalam masalah kelompok, (4) keluwesan, (5) kecerdasan, (6) kesediaan menerima tanggung jawab, (7) keterampilan sosial, dan (8) kesadaran akan diri sendiri dan lingkungannya"⁴⁷.

2) Teori Perilaku (*Behaviour Theory*)

Setelah pada tahun lima puluhan teori sifat kepemimpinan semakin tidak populer. Studi mengenai kepemimpinan diarahkan pada perilaku pemimpin. Studi-studi tersebut menghasilkan suatu teori baru di zamannya yang disebut teori perilaku (*Behaviour Theory*). Teori ini bertitik tolak dari pemikiran bahwa kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi, tergantung pada perilaku atau gaya bersikap dan atau bertindak seorang pemimpin. Dengan demikian

⁴⁵Hadari Nawawi, *Kepemimpinan yang Efektif*. (Yogyakarta : UGM Press, 2006) h. 75

⁴⁶Miftah Thoha, *loc cit.* h.251

⁴⁷Hadari Nawawi, *loc cit.* h. 76

berarti juga teori ini memusatkan perhatiannya pada fungsi-fungsi kepemimpinan.

Dengan kata lain, keberhasilan seorang pemimpin dalam mengefektifkan organisasi sangat tergantung pada perilakunya dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan dalam strategi kepemimpinannya.

”Gaya atau perilaku kepemimpinan tampak dari cara melakukan pengambilan keputusan, cara memerintah (memberi instruksi), cara memberikan tugas, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat bawahan, cara membimbing dan mengarahkan, cara menegakkan disiplin, cara mengendalikan dan mengawasi pekerjaan anggota organisasi, cara memimpin rapat, cara menegur dan memberikan sanksi/hukuman.⁴⁸

Dari uraian di atas, maka yang dimaksud perilaku adalah gaya kepemimpinan dalam mengimplementasikan fungsi-fungsi kepemimpinan, yang menurut teori ini sangat besar pengaruhnya dan bersifat sangat menentukan dalam mengefektifkan organisasi untuk mencapai tujuannya. Sehubungan dengan itu, apabila perilaku kepemimpinan ditampilkan berupa tindakan tegas, keras sepihak, tertutup pada kritik dan saran, mengancam setiap pelanggaran, atau kesalahan anggota organisasi dengan sanksi/hukuman yang berat maka disebut kepemimpinan otoriter. Sebaliknya ”pemimpin yang berperilaku dalam memberikan pengaruh dilakukan secara simpatik, interaksinya berlangsung secara timbal balik, menghargai pendapat, saran dan kritik, mengajak, memperhatikan perasaan, membina hubungan yang serasi, maka disebut gaya kepemimpinan yang demokratis”⁴⁹.

Sebuah penelitian menunjukkan bahwa para pemimpin yang memperhitungkan dan membantu pengikut-pengikutnya memunyai pengaruh

⁴⁸*Ibid* .h. 81

⁴⁹*Ibid* .h. 82

positif terhadap sikap, kepuasan, dan pelaksanaan kerja. Menurut Anoraga, teori perilaku bertitik tolak bahwa perilaku kepemimpinan sangat erat sekali dengan fungsi utama kepemimpinan yaitu menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan. Ada dua kecenderungan perilaku kepemimpinan, yaitu⁵⁰:

- a) Perilaku yang cenderung bersifat konsiderasi, adalah sikap pemimpin yang berorientasi pada karyawan. Pemimpin ini mempunyai sifat-sifat: (1) ramah tamah, (2) membela bawahan, (3) memikirkan kesejahteraan bawahan.
 - b) Perilaku yang cenderung bersifat inisiasi, bahwa perilaku kepemimpinan sangat berorientasi dan mementingkan tercapainya tujuan organisasi. Struktur organisasi mempunyai sifat-sifat (1) selalu mengkritik bawahan, (2) selalu memerintah, (3) selalu memberitahu, (4) standar pekerjaan keras, (5) selalu mengawasi tenaga kerja.
- 3) Teori Kontingensi (*Contingency Theory*)

Teori yang telah dikemukakan sebelumnya, ternyata semuanya berpandangan bahwa untuk mengelola organisasi dapat dilakukan dengan perilaku atau gaya kepemimpinan tunggal dalam segala situasi. Oleh karena itu, timbul respon/reaksi terhadap teori-teori kepemimpinan tersebut. Dengan kata lain tidak mungkin setiap organisasi hanya di pimpin oleh perilaku atau gaya kepemimpinan tunggal untuk segala situasi terutama apabila organisasi terus berkembang menjadi semakin besar atau jumlah anggotanya semakin banyak.

⁵⁰Panji Anogara, *loc cit.* h.133

Setiap situasi dan dalam mengelola anggota organisasi yang tidak sama kepribadian, latar belakang, tingkat kecerdasannya, tidak mungkin dikelola dengan perilaku atau gaya kepemimpinan tunggal. Respon atau reaksi yang timbul berfokus pada pendapat bahwa dalam menghadapi situasi yang berbeda diperlukan perilaku atau gaya kepeimpinann yang berbeda-beda pula. Pendapat itu di sebut pendekatan atau teori kontingensi. Disamping itu karena perilaku atau gaya kepemimpinan harus sesuai dengan situasi yang dihadapi seorang pemimpin, maka teori ini di sebut juga pendekatan atau teori situasional.

Pada tahun 1940-an, para ahli psikolog mulai meneliti beberapa variabel situasional yang mempunyai pengaruh terhadap peranan kepemimpinan, kecakapan dan perilakunya, berikut pelaksanaan kerja dan kepuasan para pengikutnya. Berbagai variabel tersebut diidentifikasi, tetapi tidak semua ditarik oleh teori situasional.

Fiedler mengusulkan “suatu model berdasarkan situasi dan efektivitas kepemimpinan. Dia mengembangkan suatu teknik yang unik untuk mengukur gaya kepemimpinan. Pengukuran ini diciptakan dengan memberikan nilai/skor yang menunjukkan dugaan kebersamaan, di antara keberlawan dan teman kerja yang paling sedikit disukai”⁵¹. Menurut Anoraga, teori ini mempunyai dua hal yang perlu diperhatikan, yaitu:

- a) Faktor-faktor yang penting dalam situasi
- b) Gaya kepemimpinan

⁵¹Sheila Murray Bethel, *Mengubah Keadaan*. Alih Bahasa Med. Meitisari Tjancrasa .(Jakarta : Binarupa Aksara, 1994) h. 39

Pemimpin yang baik menurut teori ini, adalah :

1. Dapat mengubah gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi
2. Memperlakukan bawahan sesuai dengan kebutuhan yang berbeda- beda

Anogara mengemukakan bahwa, “daftar kewajiban yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin, nampaklah bahwa seorang pemimpin haruslah paling sedikit mampu memimpin untuk menangani hubungan antara karyawan”⁵². Siagian mengemukakan bahwa “ada beberapa sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin agar bawahannya dapat meningkatkan prestasi kerja, antara lain :

- a) Keinginan untuk menerima tanggung jawab
- b) Kemampuan untuk bisa perspektif
- c) Kemampuan untuk bersikap objektif
- d) Kemampuan untuk menentukan prioritas
- e) Kemampuan untuk berkomunikasi”⁵³.

James A.F. Stoner dan R. Edward Freeman mengatakan “bahwa perilaku atau gaya kepemimpinannya memberikan kontribusi besar pada efektivitas kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi”⁵⁴.

b. Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin adalah subjek yang harus melakukan transformasi kepemimpinan melalui pemberian bimbingan, tuntunan atau anjuran kepada yang dipimpinya agar tujuan dari organisasi tercapai. Penerapan pola kepemimpinan

⁵²Panji Anogara, *loc cit.* h. 138

⁵³Siagian SH. *Teori dan Praktek Kepemimpinan.* (Jakarta : Bina Aksara, 2003) h. 85

⁵⁴Hadari Nawawi, *loc cit.* h. 111

transformasional dapat menunjang terwujudnya perubahan sistem organisasi.

Istilah transformasional berinduk dari kata *to transform*, yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda. Misalnya, mentransformasikan visi menjadi realita, panas menjadi energi, potensi menjadi aktual, laten menjadi manifest, dan sebagainya. Transformasional, karenanya, mengandung makna sifat-sifat yang dapat mengubah sesuatu menjadi bentuk lain, misalnya, mengubah energi potensial menjadi energi aktual atau motif berprestasi menjadi prestasi riil.

Model kepemimpinan transformasional merupakan model yang relatif baru dalam studi-studi kepemimpinan. Konsep kepemimpinan transformasional mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan watak, gaya, dan kontingensi. Teori terbaru dari kepemimpinan transformasional banyak dipengaruhi oleh Burns pada 1978. Menurut Burns dalam Yukl, Kepemimpinan transformasional sebagai sebuah proses yang padanya “para pemimpin dan pengikut saling menaikan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi”⁵⁵, para pemimpin tersebut mencoba menimbulkan kesadaran dari para pengikut dengan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral seperti kemerdekaan, keadilan, dan kemanusiaan, bukan didasarkan atas emosi, seperti misalnya keserakahan, kecemburuan, atau kebencian. Menurut Mcshanedan Glinow “kepemimpinan transformasional, kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana pemimpin merubah tim atau organisasi dengan membuat, berkomunikasi, dan membuat visi untuk

⁵⁵Garry A Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Penerjemah : Jusuf Udaya (Jakarta : Prenhallindo, 1998), h. 296

organisasi atau unit kerja dan menginspirasi karyawan agar berjuang untuk visi tersebut”⁵⁶. Wibowo menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah perspektif kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana pemimpin mengubah tim atau organisasi dengan menciptakan, mengomunikasikan dan membuat model visi untuk organisasi atau unit kerja dan memberikan inspirasi pekerja untuk berusaha mencapai visi tersebut. Disini para pemimpin transformasional membuat para pengikutnya menjadi lebih menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan serta membujuk pengikut untuk tidak mendahulukan kepentingan pribadi di atas kepentingan organisasi.

Menurut Ivancevich, Konopaske, dan Matteson”Pemimpin transformasional, yaitu pemimpin yang memotivasi para pengikutnya untuk bekerja mencapai tujuan, bukan kepentingan pribadi jangka pendek dan untuk mencapai prestasi dan aktualisasi diri, bukan perasaan aman”⁵⁷. Kepemimpinan transformasional memiliki kecenderungan untuk menciptakan kepercayaan dalam organisasi, hal ini berimplikasi pada continuous improvement bagi perusahaan atau organisasi.

Menurut Burns yang dikutip Ambarwati kepemimpinan transformasional sebagai “*a process in which leaders and followers raise one another to higher levels of morality and motivation* (suatu proses dimana pemimpin dan pengikutnya merangsang diri satu sama lain bagi penciptaan level tinggi moralitas

⁵⁶McShane dan Von Glinow, *Organizational Behaviour Emerging Knowledge 5th Edition*. (New York : McGraw Hill, 2010) h. 371

⁵⁷Ivancevich J.M, Konopaske, Matteson. *Organizational Behavior and Management 7th Edition* (Jakarta : Erlangga, 2007) h. 213

dan motivasi)”⁵⁸. Dengan demikian bahwa kepemimpinan transformasional ini akan mampu membawa kesadaran pengikut dengan memunculkan ide-ide kreatif, hubungan yang sinergi, kepedulian, cita-cita bersama dan nilai-nilai moral.

Bass yang dikutip Ambarwati mengatakan bahwa:

Salah satu teori kepemimpinan pada transformasional organisasi adalah kepemimpinan transformasional dan Transformasional, kepemimpinan Transformasional dikembangkan dari proses pertukaran antara pemimpin dan bawahan dimana pemimpin memberikan *reward* kepada bawahan yang telah berprestasi. Sedangkan kepemimpinan transformasional berperilaku lebih maju dibandingkan kepemimpinan Transformasional dan memotivasi pengikut untuk mengidentifikasi visi pemimpin dan mengorbankan *self-interest* mereka demi kepentingan kelompok atau organisasi”⁵⁹.

Seiring dengan perubahan-perubahan yang cepat, kompleks, dan canggih dalam kehidupan manusia, kepemimpinan transformasional dapat menggiring pola pikir refleksi dan paradigma-paradigma baru di dalam proses perubahan. Perubahan atau reformasi adalah proses transformasi yang menuju kearah terwujudnya keadaan baru, kondisi yang lebih baik dibandingkan dengan keadaan sebelumnya sehingga pemimpin transformasional dapat mengimbangi pola pikir refleksi dan paradigma baru di dalam proses perubahan.

Kepemimpinan transformasional pada hakekatnya adalah mempengaruhi dan mengarahkan pengikut untuk mencapai sasaran dari tujuan organisasi. Kepemimpinan transformasional menurut Burns yang dikutip adalah “pemimpin mencoba menimbulkan kesadaran dari para pengikut dengan menyerukan cita-cita

⁵⁸Sri Dwi Ari Ambarati. “Mengelola Perubahan Transformasional :Isu peran kepemimpinan Transformasional dan Organisasi Pembelajaran Dalam Konteks Perubahan”. *Jurnal Siasat Bisnis*, Vol.2 Februari 2003, h. 155

⁵⁹*Ibid* h. 157

yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral”⁶⁰. Menurut Bass yang dikutip oleh Suhardan dkk bahwa “ pemimpin transformasional adalah pemimpin yang mampu meningkatkan motivasi dan komitmen bawahan terhadap kelompok tanpa menghiraukan akibat negatifnya”⁶¹. Menurut House et.al yang dikutip oleh Suhardan, menyatakan bahwa “pemimpin yang transformasional memotivasi bawahan mereka untuk berkinerja di atas dan melebihi panggilan tugasnya”⁶². Dapat disimpulkan bahwa pemimpin transformasional adalah pemimpin yang dapat menimbulkan kesadaran dan dapat meningkatkan motivasi dari pengikutnya sehingga dapat bekerja melebihi apa yang diinginkan dari pemimpin.

Menjadi tugas pemimpin untuk menstransformasikan nilai-nilai yang terdapat di koperasi untuk membantu mewujudkan visi koperasi. Seorang transformasional adalah seorang yang mempunyai dan meluangkan waktu dan mencurahkan perhatian dalam upaya untuk memecahkan masalah dari berbagai aspek. Menurut Covey yang dikutip Engkoswara dan Komariah “seorang pemimpin transformasional memiliki visi yang jelas, memiliki gambaran tentang bagaimana organisasi di masa depan ketika semua tujuan dan sasarannya telah tercapai”⁶³. Selanjutnya T. Hani yang dikutip dari Susilawati mengatakan “bahwa dengan kepemimpinan transformasional pemimpin menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para pegawai untuk berprestasi dan selalu ikut

⁶⁰Nurkolis. *Manajemen Berbasis Sekolah*. (Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia, 2003), h.172

⁶¹Dadang Suhardan et al. *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 151

⁶²*Ibid*

⁶³Engkoswara dan Komariah, Aan. *Administrasi Pendidikan*.(Bandung: Alfabeta, 2010), h. 193

terlibat didalam setiap pengambilan keputusan organisasi”⁶⁴ . Berdasarkan pendapat di atas bahwa kepemimpinan transformasional berusaha mengungkapkkan permasalahan yang berlaku sekarang dan mewujudkan visi untuk mendorong pembaharuan pada organisasi

Yulkmengutip Bass dalam Triantara mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional mampu mentransformasikan dan memotivasi para pengikutnya dengan cara :

- 1) Membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya suatu pekerjaan.
- 2) Mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan diri sendiri.
- 3) Mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan pengikut pada taraf yang lebih tinggi⁶⁵.

Kepemimpinan transformasional berlaku untuk semua level organisasi, bukan hanya level manajemen puncak. Kouzes dan Posner yang dikutip Susilawati merumuskan lima langkah yang harus dilakukan agar dapat menjadi pemimpin transformasional:

- 1) mempertanyakan praktek yang ada saat ini
- 2) menginspirasi visi bersama
- 3) membantu orang lain untuk bertindak
- 4) memperagakan atau mempraktikkan cara merealisasikan visi baru⁶⁶.

Pernyataan di atas mengartikan bahwa mempertanyakan, menginspirasi, membantu, memperagakan dan membesarkan hati merupakan bentuk dari seorang yang agar menjadi pemimpin yang transformasional agar dapat mengerti kemauan dari bawahannya.

⁶⁴Erna Susilawati. “Transformasi Organisasi, Kepemimpinan Transformasional dan perubahan Peran Sumber Daya Manusia”, *Jurnal Widya Manajemen & Akuntansi*, vol. 1 No 4, April 2004, ph. 96-104

⁶⁵Safaria Triantara, *loc. cit*

⁶⁶Erna Susilawati, *loc.cit*

Menurut Suyanto dikutip Nurkolis ada ciri-ciri dominan seorang yang telah berhasil menerapkan kepemimpinan transformasional. Ciri-ciri dimaksudkan sebagai berikut :

- a) Mengidentifikasidirinya sebagai agen perubahan
- b) Memiliki sifat pemberani
- c) Mempercayai orang lain
- d) Bertindak atas dasar system nilai (bukan atas dasar kepentingan individu, atau atas dasar kepntingan dan desakan kroninya
- e) Meningkatkan kemampuan terus menerus
- f) Memiliki kemampuan untuk menghadapi situasi yang rumit, tidak jelas, dan tidak menentu
- g) Memiliki visi ke depan⁶⁷.

Seorang pemimpin transformasional telah menunjukkan ciri-ciri yang berbeda bila dibandingkan dengan pemimpin yang lain agar dapat memimpin dan mengembangkan sebuah lembaga atau organisasi menjadi lembaga atau organisasi yang berkualitas.

c. Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Bass dan Aviolodalam Engkoswara menyatakan kriteria dalam kepemimpinan transformasional yaitu:

- 1) *Idealized Influence* (kharisma) adalah sebagai perilaku yang menghasilkan rasa horma (*respect*) dan rasa percaya diri (*trust*) dari orang yang di pimpinnya. *Idealized influence* mengandung makna saling berbagi risiko, melalui pertimbangan atas kebutuhan para staf di atas kebutuhan pribadi, dan perilaku secara etis.
- 2) *Inspirational Motivation* adalah perilaku yang tercermin dalam senantiasa menyediakan tantangan bagi pekerjaan yang dilakukan staf dan memperhatikan makna pekerjaan bagi staf. Pemimpin mendemonstrasikan komitmen terhadap sasaran organisasi melalui perilaku yang dapat diobservasi staf.
- 3) *Intellectual Stimulation* adalah pemimpin yang mendemonstrasikan tipe kepemimpinan senantiasa menggali ide-ide baru dan solusi yang kreatif

⁶⁷Nurkolis.,*oh. cit*, h. 175

dari orang-orang yang dipimpinya. Pimpinan juga selalu mendorong pendekatan baru dalam melakukan pekerjaan. Sikap dan perilaku kepemimpinannya didasarkan pada ilmu pengetahuan yang berkembang dan secara intelektual ia mampu menerjemahkannya dalam bentuk kinerja yang produktif.

- 4) *Individualized Consideration* adalah pemimpin yang selalu mendengarkan dengan penuh perhatian, dan memberikan perhatian khusus kepada kebutuhan prestasi dan kebutuhan dari para staf⁶⁸.

Kepemimpinan transformasional sebagai agen perubahan, dapat menjadi suatu kekuatan atau energi yang dapat menggerakkan, memelihara keseimbangan dan mempertahankan organisasi sekalipun organisasi dihadapkan kepada situasi transisi, kritis, bahkan kemunduran. Jika keempat kriteria ini terus dipertahankan secara konsisten dan disepakati sebagai suatu nilai-nilai, asumsi ataupun kepercayaan oleh seluruh koperasi untuk bekerja atas dasar sistem nilai (values system) yang luhur, sehingga semua unsur yang ada di koperasi bersedia, tanpa paksaan, berpartisipasi secara optimal dalam mencapai tujuan ideal koperasi. Hal serupa juga dinyatakan Yukl dalam Fortmann yang dikutip oleh Sawardi menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah :

- 1) *Idealized Influence* (kharisma) adalah pemimpin kharismatik menyediakan visi dan suatu rasa misi, kebanggaan, dan memperoleh respek dan kepercayaan.
- 2) *Idealized Influence* adalah pemimpin bertindak sebagai model peran untuk pengikut mereka, mereka menjadi terhormat, respek dan di percaya. Perilaku pemimpin konsisten bukanlah bebas dan pemimpin membagi bersama apaun resiko yang di ambil. Pemimpin mempertunjukkan standart etika dan moral yang tinggi dan menghindari penggunaan kekuatan untuk kepentingan pribadi.

⁶⁸Engkoswara dan Komariah, Aan, *loc. cit.*

- 3) *Inspiration Motivation* adalah pemimpin transformational memotivasi dan membangkitkan semangat dalam pandangan bawahannya dengan menyediakan makna dan tantangan pada pekerjaan pengikut mereka. Mereka mengkomunikasikan harapan yang tinggi untuk memusatkan usaha dan menyatakan tujuan penting dengan cara sederhana.
- 4) *Individualized Consideration* adalah pemimpin dengan *Individualized Consideration* akan memberikan perhatian pribadi, memproses masing-masing pegawai secara individual, melatih dan menasehatinya.
- 5) *Intellectual Stimulation* adalah pemimpin yang *Intellectual Stimulation* membangunkan kesadaran terhadap masalah pada bawahan, pengakuan kepercayaan dan nilai mereka, dan suatu kesadaran pemikiran dan imajinasi mereka. Mereka mempromosikan kecerdasan, rasionalitas dan penyelesaian masalah secara hati-hati. Hasilnya adalah pengikut di anjurkan untuk mencoba pendekatan baru, dan gagasan mereka tidak di kritik manakala berbeda dengan gagasan pemimpin”⁶⁹.

Seorang pemimpin transformasional harus mampu menginspirasi para karyawannya dalam bekerja, membuat perbedaan dalam bekerja, dan meningkatkan motivasi yang ada dalam diri karyawan sehingga dapat berdampak baik terhadap organisasi.

Berkaitan dengan kepemimpinan transformasional ini, Burd mengemukakan bahwa, “ kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan yang diterapkan dalam rangka mempertahankan pemimpin dan organisasinya dengan cara penggabungan tiga unsur, yaitu strategi, kepemimpinan dan budaya”⁷⁰.

Sudarwan Danim dalam bukunya menjelaskan:

Kepemimpinan transformasional menanamkan dan mendorong para pengikut atau bawahannya untuk bersikap kritis terhadap pendapat, pandangan yang sudah mapan di organisasi yang ditetapkan oleh pemimpin. Pemimpin transformasional juga merangsang pengikut untuk

⁶⁹ Sawardi. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi”, *Jurnal Orbith* vol. 4 No. 1 Maret 2008, h.140

⁷⁰ Sudarwan Danim dan Suparno, *Loc, Cit*, h.54

lebih kreatif dan inovatif, serta lebih meningkatkan harapan dan meningkatkan diri pada visi,⁷¹

Johnson dan Johnson menggambarkan kepemimpinan transformasional menciptakan suasana kekeluargaan di dalam dan di antara anggota, saling merawat satu dengan yang lainnya, memiliki visi dan mengaktualisaskannya⁷²

Selanjutnya Sudarwin Danim menjelaskan, kepemimpinan transformasional memiliki ciri sebagai pembaru, memberi teladan, mendorong kinerja bawahan, mengharmonisasikan lingkungan kerja, memberdayakan bawahan, bertindak atas sistem nilai, meningkatkan kemampuannya terus-menerus, dan mampu menghadapi situasi yang rumit⁷³.

Menurut Bass yang dikutip Triantoro ”pemimpin transformasional mampu membawa organisasi menuju kinerja yang lebih baik dan akibat yang diperoleh bawahan dari pemimpin transformasional adalah meningkatnya, motivasi kerja, antusiasme, komitmen, kepuasan kerja, kesejahteraan dan kesehatan bawahan”⁷⁴.

Dari definisi di atas dapat disintesisakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah seorang pemimpin yang berusaha keras melakukan perubahan secara menyeluruh sehingga organisasi dapat mencapai kinerja yang lebih baik sehingga tujuan dari organisasi dapat tercapai. Adapun untuk mengukur kepemimpinan transformasional dengan indikator yaitu mendapatkan rasa hormat (*idealized influence*), mengkomunikasikan harapan-harapan yang tinggi, mengekspresikan tujuan penting dalam cara yang sederhana (*inspirational motivation*), menggali ide-ide baru dan solusi yang kreatif, pendekatan baru dalam

⁷¹*Ibid* h.57

⁷²*Ibid* h.57

⁷³*Ibid* h.62

⁷⁴ Safari Triantoro. *Kepemimpinan*. (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2004), h. 62

melakukan pekerjaan, sikap dan perilaku didasarkan pada ilmu pengetahuan (*intellectual stimulation*) dan memberikan perhatian pribadi, memberlakukan pegawai secara individu, melatih, menasehati (*individualized consideration*).

3. Komitmen Organisasional

a. Pengertian komitmen organisasi

Komitmen organisasi merupakan sifat hubungan antara individu dengan organisasi kerja, dimana individu mempunyai keyakinan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi kerja, adanya kerelaan untuk menggunakan usahanya secara sungguh-sungguh demi kepentingan organisasi kerja serta mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi kerja.

Sementara komitmen organisasi yang terkait dengan pekerjaan akan bersinggungan dengan banyak hal dalam lingkup organisasi. Untuk komitmen organisasi dapat dipandang pada beberapa konteks meliputi komitmen organisasi karyawan pada atasan, rekan kerja, pekerjaan atau organisasi.

Komitmen organisasi adalah derajat dimana karyawan mengidentifikasi dengan organisasi dan terus ingin berpartisipasi secara aktif dalam organisasi tersebut. Kreitner dan Kinicki menyatakan bahwa “komitmen organisasi mencerminkan bagaimana seorang individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan terikat dengan tujuan-tujuannya”.⁷⁵ Porter et al dalam Miner mendefinisikan “komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relative dari

⁷⁵Kreitner, Robert and Angelo Kinicki, *Prilaku Organisasi. Edisi 5. Terj : Erly Suandy*. (Jakarta : Salemba Empat) h. 87

individu dalam mengidentifikasi keterlibatannya ke dalam bagian organisasi. Sikap ini ditandai dengan tiga hal, yaitu kepercayaan yang kuat dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi, dan keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi”.⁷⁶

Oleh karena itu, maka komitmen dapat ditentukan dengan memperhatikan sejauh mana karyawan mampu mengembangkan sikapnya untuk menentukan kemajuan organisasi atau unit. Semakin erat keterlibatan sikap baik karyawan, semakin terlihat kekuatan komitmen karyawan tersebut, semakin seorang karyawan tidak mampu mengembangkan sikap baik pada perusahaan, semakin rendah pula kekuatan komitmen karyawan tersebut pada perusahaan atau organisasi. Untuk mencapai tujuan suatu organisasi, yang dibangun dari komitmen masing-masing individu dalam organisasi. Komitmen seperti ini disebut dengan komitmen organisasi.

Mowday, Porter dan Steers menjelaskan lebih rinci mengenai komitmen organisasi yang lebih dikenal sebagai pendekatan sikap terhadap organisasi. Komitmen organisasi sebagai suatu sikap yang didefinisikan sebagai kekuatan relatif suatu identifikasi dan keterlibatan individu terhadap organisasi tertentu. Komitmen karyawan ini memiliki dua komponen yaitu sikap dan kehendak untuk bertindak laku.

- 1) Sikap mencakup :
 - a. Identifikasi dengan organisasi yaitu penerimaan tujuan organisasi, dimana penerimaan ini merupakan dasar komitmen organisasi. Tampil melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai perusahaan, rasa kebanggaan menjadi

⁷⁶Miner B John, *Industrial Organization Psychology*. (Singapore : McGraw Hill, 1992) h. 124

- bagian dari organisasi.
- b. Keterlibatan dengan peranan pekerjaan di organisasi tersebut, karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua pekerjaan yang diberikan padanya.
 - c. Kehangatan, afeksi dan loyalitas terhadap organisasi merupakan evaluasi terhadap komitmen, serta adanya keterikatan emosional dan keterikatan antara perusahaan dengan karyawan. Karyawan dengan komitmen tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap perusahaan.
- 2) Sedangkan yang termasuk kehendak untuk bertingkah laku adalah :
- a. Kesiediaan untuk menampilkan usaha. Hal ini tampil melalui kesiediaan bekerja melebihi apa yang diharapkan agar perusahaan dapat maju. Karyawan dengan komitmen tinggi ikut memperhatikan nasib perusahaan.
 - b. Keinginan tetap berada dalam organisasi. Pada karyawan yang memiliki komitmen tinggi, hanya sedikit alasan untuk keluar dari perusahaan dan ada keinginan untuk bergabung dengan perusahaan dalam waktu lama.⁷⁷

Berdasarkan penjelasan di atas, Meyer menyimpulkan bahwa komitmen terhadap organisasi merefleksikan tiga dimensi utama, yaitu : “affective commitment, continuance commitment, dan normative commitment.”⁷⁸

- a) *Affective Commitment*, terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional.
- b) *Continue Commitment*, muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lainnya, atau karena karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan lain.
- c) *Normative Commitment*, timbul dari nilai-nilai dalam diri karyawan. Karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena adanya kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan.

Sikap karyawan memiliki dasar dan perilaku yang berbeda tergantung pada komitmen organisasi yang dimilikinya. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi dengan dasar afektif memiliki komitmen organisasi dengan

⁷⁷ Zainudin Sri Kuntjoro, “Komitmen Organisasi”, *Kategori Organisasi Industri*, Maret 2009. (http://www.e-psikologi.com/epsi/industri_detail.asp?id=558)

⁷⁸ Guntur Ujijanto dan Syafarudin Alwi, “Analisis Pengaruh Komitmen Profesional dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan”, *Sinergi Kajian Bisnis dan Manajemen Edisi Khusus*, 2005, hal.95

dasar *continuance*. Karyawan yang ingin menjadi anggota akan memiliki keinginan untuk menggunakan usaha yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya karyawan yang terpaksa menjadi anggota akan menghindari kerugian financial dan kerugian lain, sehingga karyawan tersebut hanya melakukan usaha yang tidak maksimal.

Sementara itu, komitmen *normative* yang berkembang sebagai hasil dari pengalaman kewajiban yang dimiliki karyawan. Komitmen *normative* menimbulkan perasaan kewajiban pada karyawan untuk memberi balasan atas jasa apa yang telah di terima dari organisasi.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi

Komitmen karyawan pada organisasi tidak terjadi begitu aja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Komitmen karyawan pada organisasi juga ditentukan oleh sejumlah faktor misalnya, Steers dalam Sopiah mengidentifikasi ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu :⁷⁹

- 1) Ciri pribadi kinerja, termasuk masa jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan.
- 2) Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan kerja.
- 3) Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi dimasalampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan persaannya mengenai organisasi.

c. Proses terjadinya komitmen organisasi

Bashaw dan Grant dalam Sophia menjelaskan bahwa komitmen

⁷⁹Sopiah, *Prilaku Organisasional*. (Yogyakarta : CV. Andi Offset, 2008) h. 63

organisasi merupakan sebuah pengalaman individu ketika bergabung dalam sebuah organisasi. Komitmen organisasi timbul secara bertahap dalam diri pribadi karyawan. Berawal dari kebutuhan pribadi terhadap organisasi, kemudian beranjak menjadi kebutuhan bersama dan rasa memiliki dari paraanggota (karyawan) terhadap organisasi.⁸⁰ Wursanto mengemukakan bahwa rasa memiliki dari para anggota (karyawan) terhadap kelompoknya dapat dilihat dalam hal-hal berikut :⁸¹

- a. Adanya loyalitas dari para anggota terhadap anggota lainnya.
- b. Adanya loyalitas para anggota terhadap kelompoknya.
- c. Kesiediaan berkorban secara ikhlas dari para anggota baik moril maupun material demi kelangsungan hidup kelompoknya.
- d. Adanya rasa bangga dari para anggota kelompok apabila kelompok tersebut mendapat nama baik dari masyarakat.
- e. Adanya letupan emosional/amarah dari para anggota apabila kelompoknya mendapat celaan, baik itu dilakukan oleh individu maupun kelompok lainnya.
- f. Adanya niat baik (goodwill) para anggota kelompok untuk tetap menjaga nama baik kelompoknya dalam keadaan apapun. Setelah rasa memiliki dari setiap anggota (karyawan) kelompok mulai tumbuh dan berkembang maka tumbuhlah suatu kesepakatan bersama yang merupakan komitmen dari para anggota organisasi/kelompok yang harus ditaati oleh setiap anggota (karyawan).

Komitmen organisasi timbul secara bertahap dalam diri pribadi karyawan. Berawal dari kebutuhan pribadi terhadap organisasi, kemudian beranjak menjadi kebutuhan bersama dan rasa memiliki dari paraanggota (karyawan) terhadap organisasi, Dari definisi diatas dapat disintesisikan komitmen adalah kekuatan seorang individu untuk dapat terlibat dalam sebuah organisasi serta berpartisipasi secara aktif, sehingga dapat melaksanakan tujuan-tujuan dari

⁸⁰*Ibid.* h. 159

⁸¹Wursanto, *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*. (Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 2005) h. 15

organisasi tersebut. Berdasarkan teori di atas, komitmen organisasi memiliki indikator, komitmen afektif, komitmen kontinue dan komitmen normatif

B. Hasil Penelitian yang Relevan

Hasil penelitian terdahulu yang relevan diantaranya yaitu ;

1. Penelitian yang dilakukan oleh Agustina Ritawati(2013) dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Jamsostek (Persero) Cabang Surabaya”**, hasil penelitian menjelaskan bahwa :
(1) Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, (2) Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Sefrinainovi, (2012) dengan judul **“Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. KAMALTEX OCB Karangati Kab. Semarang Jawa Tengah”**, hasil penelitian menjelaskan bahwa : (1) Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, (2) Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, (3) Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara bersama-sama (simultan) terhadap kinerja karyawan.

3. Penelitian yang dilakukan oleh khairun Rojikin, (2012) dengan judul **“Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (persero) Medan Unit Kabupaten Pabatu”**, hasil penelitian menjelaskan bahwa : (1) Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.
4. Penelitian yang dilakukan oleh Maulizar(2012), dengan judul **“PengaruhKepemimpinanTransformasionaldan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawanpada Bank Syariah Mandiri, KCP Banda”**.Hasil penelitian menjelaskan bahwa : (1) terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan, (2) terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan.

C. Kerangka Berpikir

Setelah meninjau teori-teori yang mendukung variabel yang akan diteliti, maka kini akan disampaikan hubungan antar seluruh variabel.

1. Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

Koperasi dapat berkembang merupakan keinginan setiap individu yang berada dalam sebuah koperasi, sehingga diharapkan koperasi dapat bersaing dan mengikuti kemajuan zaman. Karena itu, tujuan yang diharapkan oleh koperasi dapat tercapai dengan baik. Kemajuan

koperasi ini dipengaruhi oleh banyak faktor-faktor lingkungan yang bersifat internal dan eksternal. Sejauh mana tujuan koperasi dapat tercapai dapat dilihat dari seberapa besar koperasi memenuhi tuntutan lingkungannya. Memenuhi tuntutan lingkungan berarti dapat memanfaatkan kesempatan dan atau mengatasi tantangan atau ancaman dari lingkungan koperasi. Karena itu salah faktor untuk koperasi dalam menjawab tantangan tersebut adalah tergantung pemimpin dengan gaya kepemimpinannya.

Keberhasilan atau kegagalan yang dialami sebagian besar dari organisasi ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki orang-orang yang disertai tugas memimpin organisasi itu, hal ini mencerminkan betapa besar peran kepemimpinan dalam suatu organisasi, sehingga seorang pemimpin diharapkan mempunyai kemampuan untuk memotivasi, mengarahkan, mempengaruhi, dan berkomunikasi dengan bawahannya sehingga tujuan organisasi itu bisa tercapai secara efektif dan efisien. Jelas terlihat pula bahwa, pemimpin yang memberikan banyak perhatian, dukungan, peranan yang lebih besar terhadap karyawan akan memberikan kepuasan tersendiri bagi bawahan, yang juga akan membuat bawahan merasakan kebebasan untuk mengeluarkan kreativitas dan kemampuannya sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan yang kemudian akan meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri.

Faktor yang mendorong kinerja karyawan salah satunya adalah

kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan Transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin dalam mengatur dan membuat perubahan dalam organisasinya untuk menjadi lebih baik agar tujuan dari organisasi dapat tercapai. kepemimpinan transformasional menjelaskan bagaimana pemimpin merubah tim atau organisasi dengan membuat, berkomunikasi, dan membuat visi dan tujuan untuk organisasi atau unit kerja dan menginspirasi karyawan agar berjuang untuk visi dan tujuan. Hal ini tentu saja dapat membuat kinerja karyawan menjadi lebih baik karena karyawan telah memiliki visi dan tujuan yang sama yaitu untuk membangun organisasi ke arah yang lebih baik.

Oleh karena itu dapat diduga bahwa semakin meningkatnya kepemimpinan transformasional maka meningkat pula kinerja karyawan, demikian pula sebaliknya, semakin rendahnya kepemimpinan transformasional semakin rendah pula kinerja karyawan.

2. Komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan

Dalam mewujudkan apapun yang menjadi tujuan dari sebuah koperasi, karyawan harus memiliki sebuah komitmen dan perilaku yang baik. Komitmen organisasi menunjuk pada pengidentifikasian dengan tujuan organisasi, dan ketertarikan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi tempat karyawan bekerja. Dengan adanya komitmen yang dimiliki oleh karyawan akan memberikan kontribusi pada organisasi/koperasi. *Affective Commitment* merupakan bentuk yang paling penting, karyawan dengan *affective commitment* yang tinggi akan

memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi, semakin karyawan berkomitmen (*Affective*) terhadap organisasi, semakin karyawan bersikap melebihi tugas apabila dibutuhkan sehingga karyawan yang melakukan tugasnya lebih dari yang seharusnya membuat karyawan tersebut melakukan kinerjanya dengan baik.

3. Kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan

Keberhasilan suatu organisasi atau koperasi ditentukan oleh seorang pemimpin yang memimpin organisasinya. Seorang pemimpin dengan kepemimpinan transformasional mempunyai visi kedepan dan mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan serta mampu mentransformasikan perubahan tersebut ke dalam organisasi. Kepemimpinan transformasional juga memberikan inspirasi dan motivasi dalam diri karyawan sehingga dapat menciptakan komitmen yang tinggi.

Seorang karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan terlibat dengan sungguh-sungguh dalam pekerjaan dan ada loyalitas terhadap koperasi, sehingga apabila pemimpin dalam melakukan tugas kepemimpinannya dengan baik dengan memberikan motivasi akan dapat meningkatkan kinerja karyawannya dan apabila pemimpin mampu menciptakan perasaan dalam diri karyawan bahwa koperasi ini adalah miliknya sehingga membuat karyawan memiliki komitmen yang tinggi maka kinerja karyawan akan sangat memuaskan karena telah terciptanya perasaan saling memiliki.

Oleh karena itu dapat diduga bahwa semakin meningkatnya komitmen organisasi maka meningkat pula kinerja karyawan, demikian pula sebaliknya, semakin rendahnya komitmen organisasi semakin rendah pula kinerja karyawan.

D. Perumusan Hipotesis

Berdasarkan kerangka teoritik diatas maka peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di Koperasi Pegawai Badan Kepegawaian Negara (BKN) Jakarta Timur.
2. Terdapat pengaruh positif antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di Koperasi Pegawai Badan Kepegawaian Negara (BKN) Jakarta Timur.
3. Terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan Transformasional dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di Koperasi Pegawai Badan Kepegawaian Negara (BKN) Jakarta Timur.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Tujuan Penelitian

Berdasarkan masalah-masalah yang telah peneliti rumuskan, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mendapatkan pengetahuan yang tepat dan dapat di percaya tentang pengaruh antara kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan Koperasi Badan Kepegawaian Negara.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di wilayah provinsi Jakarta Timur. Wilayah provinsi Jakarta Timur yaitu tepatnya di Koperasi Pegawai BKN (Badan Kepegawaian Negara) Jl.Mayjend Sutoyo No.12 Jakarta Timur.

Waktu penelitian dilaksanakan yaitu dari pada April 2015 dengan alasan bahwa pada waktu tersebut merupakan waktu yang paling efektif untuk melakukan penelitian.

C. Metode Penelitian

Study Lapangan (*Field Research*) yaitu metode pengumpulan data yang di lakukan dengan cara pengamatan secara langsung terhadap objek penelitian untuk melakukan ini penulis menggunakan teknik sebagai berikut :

- a. Observasi, yaitu pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengadakan pengamatan secara langsung terhadap objek.

- b. Survey, yaitu melalui kuesioner disebarakan dengan mendatangi satu persatu calon responden, melihat apakah calon memenuhi persyaratan sebagai calon responden, lalu menanyakan kesediaan untuk mengisi kuesioner.

D. Populasidan Teknik Pengambilan Sampel

Menurut Arikunto bahwa “populasi adalah keseluruhan subyek penelitian”⁸². Selain itu, menurut Sudjana, “populasi adalah totalitas semua nilai yang mungkin, menghitung hasil atau pengukuran, kuantitatif maupun kualitatif mengenai karakteristik tertentu dari semua anggota kumpulan yang lengkap dan jelas yang ingin dipelajari semua sifat-sifatnya”⁸³. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan-karyawan Koperasi Pegawai BKN. Populasi terjangkaunya adalah seluruh karyawan koperasi pegawai BKN yang berjumlah 40 orang yang memiliki karakteristik homogen yaitu, memiliki kinerja yang kurang memuaskan.

“Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut”⁸⁴. Sampel diambil berdasarkan tabel isaac dan michael. Penentuan jumlah sampel dari populasi tertentu dengan taraf kesalahan 5% sejumlah 36 karyawan koperasi pegawai BKN di Jakarta timur.

Tehnik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan “teknik sampel sederhana”⁸⁵ (simple random sampling) yaitu teknik sampling yang digunakan dengan cara setiap populasi memiliki kesempatan/peluang yang sama

⁸² Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian Praktek* (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), h.108

⁸³ Sudjana, *Metoda Statistika* (Bandung: Tarsito, 2002), h.6

⁸⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan* (Bandung: Alfa Beta, 2001), h.117

⁸⁵ Arikunto, Suharsimi. *Op Cit.*, h. 102

untuk dijadikan sampel. Teknik ini digunakan dengan pertimbangan bahwa seluruh populasi yang akan peneliti teliti memiliki karakteristik yang dianggap homogen. Selain itu, dengan teknik tersebut, maka seluruh populasi terjangkau yang peneliti teliti memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih. Yaitu dengan cara melakukan undian dari seluruh populasi yang ada. Teknik ini digunakan dengan harapan dapat terwakilnya data dari populasi tersebut.

E. Instrumen Penelitian

Penelitian ini memiliki tiga variabel yaitu : Kepemimpinan transformasional (Variabel X1), Komitmen Organisasi (Variabel X2) dan Kinerja Karyawan (Variabel Y). Data yang digunakan untuk X1, X2 dan Y adalah menggunakan data primer dengan menggunakan kuisisioner angket yang menggunakan pilihan untuk mempermudah perhitungan, instrumen penelitian yang mengukur kedua variabel tersebut akan dijelaskan sebagai berikut.

1) Variabel Kinerja Karyawan (Variabel Y)

a. Definisi Konseptual

Kinerja Karyawan adalah kemampuan seseorang untuk menghasilkan sesuatu bagi perusahaan. atau *performance* berarti hasil kerja yang dapat di capai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Sehingga kinerja merupakan hasil pekerjaan yang sungguh-sungguh dapat dinilai.

b. Definisi Operasional

Kinerja Karyawan adalah kemampuan seseorang untuk menghasilkan sesuatu bagi perusahaan. atau *performance* berarti hasil kerja yang dapat di capai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Sehingga kinerja merupakan hasil pekerjaan yang sungguh-sungguh dapat dinilai, Kinerja karyawan diukur dengan menggunakan indikator yaitu kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, kemampuan, inisiatif dan komunikasi antar saya. Data kinerja karyawan menunjukkan varian tinggi rendahnya kinerja karyawan.

c. Kisi-Kisi Instrumen Kinerja karyawan

Kisi-kisi instrumen untuk mengukur kinerja karyawan ini disajikan untuk memberikan informasi mengenai butir-butir yang diberikan setelah dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas serta analisis butir soal untuk memberikan gambaran sejauh mana instrumen penelitian masih mencerminkan indikator-indikator kisi-kisi instrument kinerja karyawan dapat dilihat pada table III.1 sebagai berikut :

Tabel III.1
Indikator-Indikator Kinerja Karyawan (Variabel Y)

No	Indikator	Sub Indikator	Sebelum Uji Coba		Drop	Setelah Uji Coba	
			+	-		+	-
1	Kualitas kerja	Pemahaman kerja	1,2,3,4		5	1,2,3,4	
2	Ketepatan waktu	Penyelesaian tugas	6,7,8,9 ,10,11, 12,14, 15,16		13	6,7,8,9, 10,11, 12,14, 15,16	

3	Kemampuan	Kemampuan bekerjasama	17,18,19,20			17,18,19,20	
4	Inisiatif	Solusi pintar	21,22,23			21,22,23	
5	Komunikasi antar saya	Umpan balik	24,25			24,25	

Untuk mengisi kuesioner model skala likert dalam instrumen penelitian telah disediakan alternatif jawaban dari setiap butir pertanyaan dan responden dapat memilih satu jawaban yang sesuai. Jawaban bernilai 1 sampai dengan 5 sesuai dengan tingkat jawabannya. Berikut tabel skala likert :

Tabel III.2
Daftar Nilai Skala Linkert Instrumen Variabel Y (kinerja karyawan)

Alternatif Jawaban	Item Positif	Item Negatif
SS : Sangat setuju	5	1
S: Setuju	4	2
R :Ragu-ragu	3	3
TS : Tidak setuju	2	4
STS : Sangat tidak setuju	1	5

d. Kalibrasi Instrumen Kinerja Karyawan

1. Validasi Instrumen Kinerja Karyawan

Proses pengembangan instrumen variabel kinerja karyawan dimulai dengan penyusunan instrumen berbentuk kuesioner dengan model skala

likert sebanyakbutir pernyataan mengacu pada indikator kinerja karyawanseperti terlihat pada tabel III.1.

Tahap berikutnya ,konsep instrumen dikonsultasikan kepada dosen pembimbing yang berkaitan dengan validitas konstruk,yaitu seberapa jauh butir-butir instrumen tersebut mengukur indikator-indikator dari variabelkinerja karyawan. Setelah konsep instrumen disetujui,selanjutnya akan di ujicobakan responden.

Proses validasi dilakukan dengan menganalisis data hasil uji coba instrumen yaitu validitas butir dengan menggunakan koefisien korelasi antara skor butir dengan skor total. Rumus yang digunakan untuk uji validitas yaitu:

$$r_{it} = \frac{\sum y_i \cdot y_t}{\sqrt{\sum y_i^2 \sum y_t^2}}$$

Keterangan:

- r_{it} = Koefisien skor butir dengan skor total instrumen
- y_i = Deviasi skor butir dari Y_i
- y_t = Deviasi skor dari Y_t

Kriteria batas minimum pernyataan yang diterima adalah $r_{tabel} = 0,361$. Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka butir pernyataan dianggap valid. Sedangkan jika $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka butir pernyataan dianggap tidak valid, yang kemudian butir pernyataan tersebut tidak digunakan atau drop. Dari proses pengujian instrument kinerja karyawan diperoleh butir-butir yang drop yaitu no 5 dan 13

2. Reliabilitas Instrumen Kinerja Karyawan

Setelah proses validasi, selanjutnya dihitung reliabilitasnya terhadap butir-butir pernyataan yang telah dinyatakan valid dengan menggunakan rumus uji reliabilitas yakni *Alpha Cronbach*. “Rumus *Alpha Cronbach* digunakan apabila skor butirnya bukan 1 dan 0 tetapi bertingkat yaitu dari 0 atau 1 sampai dengan 3 atau 5”⁸⁶, Dengan rumus sebagai berikut :

$$r_{ii} = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum si^2}{st^2} \right]$$

Keterangan:

- r_{ii} = Reliabilitas instrumen
- k = Banyak butir pernyataan (yang valid)
- $\sum si^2$ = Jumlah varians skor butir
- st^2 = Varian skor total

Setelah dilakukan analisis dengan teknis analisis Alpha Cronbach menggunakan SPSS 17 diperoleh koefisien reliabilitas sebesar 0,935 seperti ditunjukkan pada table output SPSS berikut :

Tabel III.3
Nilai Reliabilitas Kinerja Karyawan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0.935	23

⁸⁶Suharsimi Arikunto, *Op.cit*, hal.173

2. Variabel Kepemimpinan transformasional (Variabel X)

a. Definisi Konseptual

Kepemimpinan transformasional adalah seorang pemimpin yang berusaha keras melakukan perubahan secara menyeluruh sehingga organisasi dapat mencapai kinerja yang lebih baik sehingga tujuan dari organisasi dapat tercapai.

b. Definisi Operasional

Kepemimpinan transformasional dapat diukur dengan indikator yaitu mendapatkan rasa hormat (*idealized influence*), mengkomunikasikan harapan-harapan yang tinggi, mengekspresikan tujuan penting dalam cara yang sederhana (*inspirational motivation*), menggali ide-ide baru dan solusi yang kreatif, pendekatan baru dalam melakukan pekerjaan, sikap dan perilaku didasarkan pada ilmu pengetahuan (*intellectual stimulation*) dan memberikan perhatian pribadi, memberlakukan pegawai secara individu, melatih, menasehati (*individualized consideration*) yang dituangkan dengan instrument berbentuk kuisisioner.

c. Kisi Instrumen Kepemimpinan Transformasional

Kisi-kisi instrumen kepemimpinan transformasional yang disajikan pada bagian ini merupakan kisi-kisi instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel kepemimpinan transformasional yang diujicobakan dan juga sebagai kisi-kisi instrumen final yang digunakan untuk mengukur variabel kepemimpinan transformasional. Kisi-kisi ini disajikan dengan maksud untuk memberikan informasi mengenai butir-butir yang drop setelah dilakukan uji validitas dan uji

realibilitas serta analisis butir soal dan untuk memberikan gambaran sejauh mana instrument final masih mencerminkan indikator variabel kepemimpinan transformasional.

Tabel III.4
Kisi-Kisi Instrumen Kepemimpinan Transformasional

no	Indikator	Sub Indikator	Butir Soal Uji Coba		Drop	Butir Soal Final	
			+	-		+	-
1	Kharismatik (<i>Idelized Influence</i>)	1. Memberi visi dan misi	1,2,3			1,2,3	
		2. Memperoleh rasa hormat	5,6		4	5,6	
2	Motivasi Inspirasional (<i>Inspirational Motivation</i>)	1. Mengkomunikasikan harapan-harapan tinggi dengan simbol	7,8			7,8	
		2. Membangun kepercayaan diri	9,10,11			9,10,11	
		3. Mengkomunikasikan tujuan-tujuan penting dengan cara yang sederhana	12,13		14	12,13	
3	Stimulasi Intelektual (<i>Intellectual Stimulation</i>)	1. Meningkatkan intelegensi	15,16			15,16	
		2. Rasionalitas	17,18,19			17,18,19	
		3. Memberikan inspirasi agar kreatif dan inovatif	20,21			20,21	
		4. Pemecahan masalah yang teliti	22,23			22,23	
4	Perhatian terhadap Individu (<i>Individualized Consideratio</i>)	1. Memberikan perhatian pribadi	24,25		26	24,25	
		2. Membina, membimbing, melatih	27,28,29			27,28,29	
		3. Menasehati	30,31,32			30,31,32	

Keterangan:

*Butir Soal Drop

Sementara penilaian dalam instrumen kepemimpinan transformasional telah disediakan alternatif jawaban dari setiap butir pertanyaan dan responden dapat memilih satu jawaban dari setiap butir tersebut yang bernilai dari satu hingga lima sesuai tingkat jawabannya. Untuk lebih jelas, lihat tabel berikut ini:

Tabel III.5
Skala Penilaian Kepemimpinan Transformasional

Alternatif Jawaban	Item Positif	Item Negatif
SS : Sangat Setuju	5	1
S : Setuju	4	2
R : Ragu-Ragu	3	3
TS : Tidak Setuju	2	4
STS: Sangat Tidak Setuju	1	5

d. Kalibrasi Instrumen Kepemimpinan Transformasional

1. Validasi Instrumen Kepemimpinan Transformasional

Proses pengembangan instrument kepemimpinan transformasional dimulai dengan menyusun instrumen berbentuk daftar kuisisioner. Pertanyaan dalam kuisisioner mengacu kepada indikator kepemimpinan transformasional seperti terlihat pada tabel III.4

Tahap berikutnya, konsep instrumen dikonsultasikan kepada dosen pembimbing yang berkaitan dengan validitas konstruk, yaitu seberapa jauh butir-butir instrumen tersebut mengukur indikator-indikator dari variabel kepemimpinan transformasional. Setelah konsep instrumen disetujui, selanjutnya akan di ujicobakan responden.

Proses validasi dilakukan dengan menganalisis data hasil uji coba instrumen yaitu validitas butir dengan menggunakan koefisien korelasi antara skor butir dengan skor total. Rumus yang digunakan untuk uji validitas yaitu :

$$r_{it} = \frac{\sum y_i \cdot y_t}{\sqrt{\sum y_i^2 \sum y_t^2}}$$

Keterangan:

- r_{it} = Koefisien skor butir dengan skor total instrumen
- y_i = Deviasi skor butir dari Y_i
- y_t = Deviasi skor dari Y_t

Kriteria batas minimum pernyataan yang diterima adalah $r_{tabel} = 0,361$.

Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka butir pernyataan dianggap valid. Sedangkan jika $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka butir pernyataan dianggap tidak valid, yang kemudian butir pernyataan tersebut tidak digunakan atau drop. Dari proses pengujian instrument kepemimpinan transformasional diperoleh butir-butir yang drop yaitu no 4, 14, dan 26.

2. Reliabilitas Instrumen Kepemimpinan Transformasional

Setelah proses validasi, selanjutnya dihitung reliabilitasnya terhadap butir-butir pernyataan yang telah dinyatakan valid dengan menggunakan rumus uji reliabilitas yakni Alpha Cronbach. “Rumus Alpha Cronbach digunakan apabila skor butirnya bukan 1 dan 0 tetapi bertingkat yaitu dari 0 atau 1 sampai dengan 3 atau 5”⁸⁷Dengan rumus sebagai berikut

⁸⁷Suharsimi Arikunto, *Op.cit*, hal.173

$$r_{ii} = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum si^2}{st^2} \right]$$

Keterangan:

r_{ii} = Reliabilitas instrumen
 k = Banyak butir pernyataan (yang valid)
 $\sum si^2$ = Jumlah varians skor butir
 st^2 = Varian skor total

Setelah dilakukan analisis dengan teknis analisis Alpha Cronbach menggunakan SPSS 17 diperoleh koefisien reliabilitas sebesar 0,959, seperti ditunjukkan pada table output SPSS berikut:

Tabel III.6
Nilai Reliabilitas Kepemimpinan Transformasional

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0.959	29

3. Variabel Komitmen Organisasi

a. Definisi Konseptual

Komitmen adalah kekuatan seorang individu untuk dapat terlibat dalam sebuah organisasi serta berpartisipasi secara aktif, sehingga dapat melaksanakan tujuan-tujuan dari organisasi tersebut.

b. Definisi Operasional

Komitmen adalah kekuatan seorang individu untuk dapat terlibat dalam sebuah organisasi serta berpartisipasi secara aktif, sehingga dapat melaksanakan tujuan-tujuan dari organisasi tersebut. Berdasarkan teori di atas, komitmen organisasi memiliki indikator, komitmen afektif, komitmen kontinue dan komitmen normatif

c. Kisi-kisi Instrumen Komitmen Organisasi

Kisi-kisi instrumen komitmen organisasi yang disajikan pada bagian ini merupakan kisi-kisi instrument yang digunakan untuk mengukur variabel komitmen organisasi yang diujicobakan dan juga sebagai kisi-kisi instrumen final. Kisi-kisi ini disajikan dengan maksud untuk memberikan informasi mengenai butir-butir pernyataan. Butir yang valid dianggap memiliki keabsahan untuk dijadikan alat pengumpul data penelitian. Kisi-kisi intrumen komitmen organisasi dapat dilihat pada tabel III.7

Tabel III.7

Kisi-kisi Instrumen Komitmen Organisasi (X1)

No	Indikator	Sub Indikator	Sebelum Uji Coba		Drop	Setelah Uji Coba	
			+	-		+	-
1	Komitmenafektif	1. Keterlibatan	1,2,3			1,2,3	
		2. Kepercayaan	4,5,6			4,5,6	
		3. Kebanggaan	7,8			7,8	
		4. Ikatan kejiwaan	10		9	10	

		5. Kesesuaian tujuan individu dengan organisasi	11,12			11,12	
2	Komitmen Berkelanjutan	1. Kerugian jika keluar dari organisasi	13,14,15			13,14,15	
		2. Keuntungan akumulatif	16,17,18,19			16,17,18,19	
		3. Keterpaksaan dalam berkomitmen	20,21,22,23			20,21,22,23	
3	Komitmen normatif	1. Tanggung jawab	25,26,27		24	25,26,27	
		2. Keengganan meninggalkan koperasi	28,30,31		29	28,30,31	
		3. Konsistensi dalam pekerjaan	32,33,34,35			32,33,34,35	

Dalam mengisi kuisioner dengan model skala Linkert dalam instrumen penelitian telah disediakan alternatif jawaban dari butir pertanyaan dan responden dapat memilih 1 (satu) jawaban yang dianggap paling sesuai dan setiap item jawaban bernilai 1 sampai 5.

Tabel III.8

Daftar Nilai Skala Linkert Instrumen komitmen organisasi (X2)

Alternatif Jawaban	Item Positif	Item Negatif
SS : Sangat Setuju	5	1
S : Setuju	4	2
R : Ragu-Ragu	3	3
TS : Tidak Setuju	2	4
STS: Sangat Tidak Setuju	1	5

d. Kalibrasi Instrumen Komitmen Organisasi

1. Validasi Instrumen Komitmen Organisasi

Proses penyusunan instrumen komitmen organisasi dimulai dengan penyusunan butir-butir instrumen pertanyaan dengan skala Linkert 5 pilihan jawaban. Penyusunan instrumen tersebut mengacu pada dimensi komitmen organisasi seperti pada kisi-kisi yang tampak pada Tabel III.7

Tahap berikutnya, konsep instrumen dikonsultasikan kepada dosen pembimbing yang berkaitan dengan validitas konstruk, yaitu seberapa jauh butir-butir instrument tersebut mengukur indikator-indikator dari variable komitmen organisasi. Setelah konsep instrument disetujui, selanjutnya akan diujicobakan kepada responden.

Proses validasi dilakukan dengan menganalisis data hasil uji coba instrumen yaitu validitas butir dengan menggunakan koefisien korelasi antara skor butir dengan skor total. Rumus yang digunakan untuk uji validitas yaitu:

$$r_{it} = \frac{\sum y_i \cdot y_t}{\sqrt{\sum y_i^2 \sum y_t^2}}$$

Keterangan:

- r_{it} = Koefisien skor butir dengan skor total instrumen
- y_i = Deviasi skor butir dari Y_i
- y_t = Deviasi skor dari Y_t

Kriteria batas minimum pernyataan yang diterima adalah $r_{tabel} = 0,361$. Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka butir pernyataan dianggap valid. Sedangkan jika $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka butir pernyataan dianggap tidak valid, yang kemudian butir pernyataan tersebut tidak digunakan atau drop. Dari proses pengujian instrument komitmen organisasi diperoleh butir-butir yang drop yaitu no 9, 24, dan 29.

2. Reliabilitas Instrumen Komitmen Organisasi

Setelah proses validasi, selanjutnya dihitung reliabilitasnya terhadap butir-butir pernyataan yang telah dinyatakan valid dengan menggunakan rumus uji reliabilitas yakni *Alpha Cronbach*. “Rumus *Alpha Cronbach* digunakan apabila skor butirnya bukan 1 dan 0 tetapi bertingkat yaitu dari 0 atau 1 sampai dengan 3 atau 5”⁸⁸. Dengan rumus sebagai berikut :

$$r_{ii} = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum si^2}{st^2} \right]$$

Keterangan:

- r_{ii} = Reliabilitas instrumen
- k = Banyak butir pernyataan (yang valid)
- $\sum si^2$ = Jumlah varians skor butir
- st^2 = Varian skor total

Setelah dilakukan analisis dengan teknis analisis Alpha Cronbach menggunakan SPSS 17 diperoleh koefisien reliabilitas sebesar 0,929, seperti ditunjukkan pada table output SPSS berikut :

⁸⁸Suharsimi Arikunto, *Oh.cit*, hal.173

Tabel III.9
Nilai Reliabilitas Komitmen Organisasi

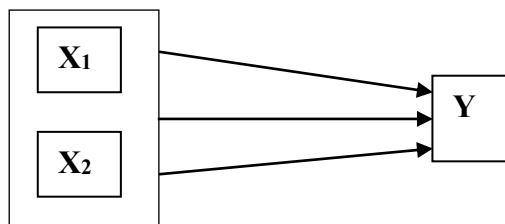
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0.929	32

F. Konstelasi Hubungan Antar Variabel

Variabel penelitian terdiri dari tiga variabel yaitu variabel bebas kepemimpinan transformasional (X_1), variabel bebas komitmen organisasi (X_2) dan variabel terikat kinerja karyawan (Y).

Sesuai dengan hipotesis yang diajukan bahwa terdapat pengaruh positif antara variabel X terhadap variabel Y , maka konstelasi pengaruh antara variabel X dan Y adalah sebagai berikut:



Keterangan :

Variabel bebas (X_1) = Kepemimpinan Transaksional

Variabel bebas (X_2) = Komitmen Organisasi

Variabel terikat (Y) = Kinerja Karyawan

G. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dilakukan dengan estimasi parameter model regresi yang akan digunakan. Dari persamaan regresi yang didapat, dilakukan pengujian atas regresi tersebut, agar persamaan yang didapat mendekati keadaan yang sebenarnya. Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan program SPSS. Adapun langkah-langkah yang ditempuh dalam menganalisa data adalah sebagai berikut:

1. Mencari Persamaan Regresi

Analisis regresi linear digunakan untuk menaksir atau meramalkan nilai variabel dependen bila variabel independen dinaikan atau diturunkan.⁸⁹ Analisis regresi ganda biasanya digunakan untuk mengetahui pengaruh dua variabel bebas atau lebih terhadap satu variabel terikat.⁹⁰

Persamaan regresi berganda sebagai berikut :

$$\hat{Y} = a_1 + b_1X_1 + b_2X_2$$

Dengan :

$$a = Y - a_1\bar{X}_1 + a_2\bar{X}_2$$

$$b_1 = \frac{\sum X_2^2 \sum X_1 Y - \sum X_1 X_2 \sum X_2 Y}{\sum X_1^2 \sum X_2^2 - (\sum X_1 X_2)^2}$$

$$b_2 = \frac{\sum X_1^2 \sum X_2 Y - \sum X_1 X_2 \sum X_1 Y}{\sum X_1^2 \sum X_2^2 - (\sum X_1 X_2)^2}$$

⁸⁹ Duwi Priyanto, *SPSS Analisis Korelasi, Regresi dan Multivariate*, (Yogyakarta : Gava Media, 2009), hal.40

⁹⁰ Moh, Pabundu Tika, *Metodologi Riset Bisnis*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2006), hal.94

Keterangan:

\hat{Y}	= Variabel Terikat
X_1	= Variabel bebas
X_2	= Variabel bebas
a	= Nilai Harga Y bila $X = 0$ (intersep/konstanta)
b_1	= Koefisien Regresi Kepemimpinan Transformasional (X_1)
b_2	= Koefisien Regresi Komitmen Organisasi (X_2)

2. Uji Persyaratan Analisis

a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variable pengganggu atau residual mempunyai distribusi normal. Untuk mendeteksi apakah model yang kita gunakan memiliki distribusi normal atau tidak yaitu dengan uji statistik Kolmogorov Smirnov.

Kriteria pengambilan keputusan dengan uji statistik Kolmogorov Smirnov yaitu :

- a) Jika signifikansi $> 0,05$ maka data berdistribusi normal
- b) Jika signifikansi $< 0,05$ maka data tidak berdistribusi normal

Sedangkan kriteria pengambilan keputusan dengan analisis grafik (normal probability), yaitu sebagai berikut :

- c) Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- d) Jika data menyebar jauh dari diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas

b. Uji Linearitas

Pengujian normalitas dengan memuat plot residual terhadap nilai-nilai prediksi. Jika diagram antara nilai-nilai prediksi dan residual tidak membentuk suatu pola tertentu, juga kira-kira 95% dari residual terletak antara -2 dan +2 dalam scatterplot, maka asumsi linearitas terpenuhi.⁹¹

3. Koefisien Korelasi

Analisis korelasi bertujuan untuk mengetahui pengaruh dua variable atau lebih. Dalam perhitungan korelasi akan didapat koefisien korelasi, koefisien korelasi itu digunakan untuk mengetahui keeratan hubungan, arah hubungan, dan berarti atau tidak hubungan tersebut.⁹²

a. Koefisien Korelasi Parsial

Analisis korelasi parsial adalah analisis pengaruh antara dua variable dengan mengendalikan variabel yang dianggap mempengaruhi (dibuat konstan).⁹³ Rumus yang digunakan untuk menentukan besarnya koefisien korelasi secara parsial adalah :

Koefisien Korelasi Parsial antara Y dan X_1 bila X_2 konstan :

$$r_{y1.2} = \frac{r_{y1} - r_{y2}r_{12}}{\sqrt{(1 - r_{y2}^2)(1 - r_{12}^2)}}$$

⁹¹ Wahid Sulaiman, *Analisis Regresi Menggunakan SPSS*. (Yogyakarta : Andi) hal.16

⁹² Duwi Priyatno, *Oh. Cit*, hal. 9

⁹³*Ibid*, Hal. 23

Koefisien Korelasi Parsial antara Y dan X₂ bila X₁ konstan :

$$r_{y2.1} = \frac{r_{y1} - r_{y1}r_{12}}{\sqrt{(1 - r_{y1}^2)(1 - r_{12}^2)}}$$

Keterangan :

r_{y1} = Koevisien korelasi antara Y dan X₁

r_{y2} = Koevisien korelasi antara Y dan X₂

r_{y12} = Koevisien korelasi antara X₁ dan X₂

b. Koefisien Korelasi Simultan

Koefisien korelasi simultan digunakan untuk mengetahui hubungan atau derajat keeratan variabel-variabel independen yang ada dalam model regresi dengan variabel dependent secara simultan (serempak), dengan rumus:

$$R_{y12} = \sqrt{\frac{r_{y1}^2 + r_{y2}^2 - 2r_{y1}r_{y2}r_{12}}{1 - r_{12}^2}}$$

Keterangan :

R_{y12} = Korelasi antara variabel X₁ dengan X₂ secara bersama-sama dengan variabel Y

r_{y1} = Koevisien korelasi antara Y dan X₁

r_{y2} = Koevisien korelasi antara Y dan X₂

r_{y12} = Koevisien korelasi antara X₁ dan X₂ ⁹⁴

Pedoman untuk memberikan interpretasi koefisien korelasi sebagai berikut :

⁹⁴ Sudjana, *Metodologi Statistika*, (Bandung : Tarsito, 2002) hal.384

0,00 – 0,199	= sangat rendah
0,20 – 0,399	= rendah
0,40 – 0,599	= sedang
0.60 – 0,799	= kuat
0.80 – 1,000	= sangat kuat. ⁹⁵

4. Uji Hipotesis

a. Uji F

Uji F atau uji koefisien secara serentak, yaitu untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara serentak terhadap variabel dependen, apakah pengaruhnya signifikan atau tidak.⁵⁷

Hipotesis penelitiannya:

1) $H_0 : b_1 = b_2 = 0$

Artinya variabel X1 dan X2 secara serentak tidak berpengaruh terhadap Y.

2) $H_a : b_1 \neq b_2 \neq 0$

Artinya variabel X1 dan X2 secara serentak berpengaruh terhadap Y.

Kriteria pengambilan keputusan, yaitu:

1) $F_{hitung} < F_{kritis}$, maka H_0 diterima

1) $F_{hitung} > F_{kritis}$, maka H_0 ditolak

⁹⁵ Sugiono, *Metode Penelitian Bisnis*, (Bandung : CV. Alfabeta, 2007), hal.216

b. Uji t

Uji t yaitu suatu uji untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen, apakah pengaruhnya signifikan atau tidak."⁹⁶

1. Hipotesis Penelitiannya :

- a) $H_0: b_1 = 0$, artinya variabel X1 tidak berpengaruh terhadap Y
- b) $H_0: b_1 \neq 0$, artinya variabel X1 berpengaruh terhadap Y
- c) $H_0: b_2 = 0$, artinya variabel X2 tidak berpengaruh terhadap Y
- d) $H_0: b_2 \neq 0$, artinya variabel X2 berpengaruh terhadap Y

2. Mencari t hitung

$$t_h = \frac{\text{koefisien } \beta}{\text{standar error}}$$

3. Kriteria pengambilan keputusan adalah

- e) $t \text{ hitung} < t \text{ kritis}$, maka H_0 diterima
- f) $t \text{ hitung} > t \text{ kritis}$, maka H_0 ditolak

5. Analisis Koefisien Determinasi

Analisis koefisien determinasi (R^2) dimaksudkan untuk mengetahui tingkat ketepatan yang paling baik dalam analisis regresi, hal ini ditunjukkan oleh besarnya koefisien determinasi (R^2) antara 0 (nol) sampai dengan 1 (satu). Jika koefisien determinasi nol berarti variabel independen sama sekali tidak berpengaruh terhadap variabel dependen. Apabila

⁹⁶*Ibid*, hal.50

koefisien determinasi semakin mendekati satu, maka dapat dikatakan bahwa variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen. Karena variabel independen dalam penelitian ini lebih dari 2, maka koefisien determinasi yang digunakan adalah *Adjusted R square*. Dari koefisien determinasi (R^2) ini dapat diperoleh suatu nilai untuk mengukur besarnya sumbangan dari beberapa variabel X terhadap variasi naik turunnya variabel Y yang biasanya dinyatakan dalam persentase.⁹⁷

6. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik yang digunakan yaitu terdiri dari :

a. Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas adalah keadaan dimana antara dua variabel independen atau lebih pada model regresi terjadi hubungan linear yang sempurna, atau mendekati sempurna. Model regresi yang baik mensyaratkan tidak adanya masalah multikolinieritas.⁹⁸

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi yang tinggi atau sempurna antar variabel independen.⁹⁹

Cara mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas dengan melihat nilai tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel manakah yang dijelaskan oleh

⁹⁷ Ibid, hal.79

⁹⁸ Ibid, hal.59

⁹⁹ Imam Ghozali, *Ekonometrika*, (Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2009),

variabel independen lainnya. Tolerance mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Jadi nilai tolerance yang rendah sama dengan nilai VIF yang tinggi (karena $VIF = 1/\text{tolerance}$). Semakin kecil nilai tolerance dan semakin besar nilai VIF maka semakin mendekati terjadinya masalah multikolinearitas. Nilai yang dipakai jika Tolerance lebih dari 0,1 dan VIF kurang dari 10 maka tidak terjadi multikolinearitas.

b. Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas adalah suatu penyimpangan asumsi OLS dalam bentuk varians gangguan estimasi yang dihasilkan oleh estimasi OLS tidak bernilai konstan. Untuk mendeteksi heteroskedastisitas menggunakan Uji Park. Uji Park tidak menggunakan pola linear, melainkan pola logaritmik. Oleh karena itu, data gangguan estimasi absolute dan X diubah terlebih dahulu menjadi logaritma natural. Selain itu baru dilakukan regresi antar nilai residual ($\ln e_i^2$) dengan masing-masing variabel dependen ($\ln X_1$ dan $\ln X_2$). Pengujian hipotesisnya adalah:

- a) Jika nilai koefisien parameter untuk setiap variabel independen signifikan secara statistik, maka heteroskedastisitas.
- b) Jika nilai koefisien parameter untuk setiap variabel independen tidak signifikan secara statistik, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data

Deskripsi data hasil penelitian merupakan gambaran umum mengenai penyebaran atau distribusi data. Berdasarkan penelitian ini terdapat tiga variabel, yaitu dua variabel bebas dan satu variabel terikat. Variabel bebas yaitu variabel yang mempengaruhi, yaitu dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi. Sedangkan untuk variabel terikatnya yaitu variabel yang dipengaruhi adalah kinerja karyawan.

1. Data Variabel Y (Kinerja karyawan)

Data kinerja karyawan merupakan data primer yang diperoleh dari penyebaran kuisioner kepada 36 karyawan Koperasi Pegawai Badan Kepegawaian Negara yang menjadi sampel penelitian. Jumlah butir yang dinyatakan valid sebanyak 23 butir, maka pernyataan yang digunakan dapat digunakan sebagai data untuk variabel kinerja karyawan sebanyak 23 butir.

Data kinerja karyawan diperoleh data tertinggi sebesar 107 dan data terendah sebesar 78. Selain itu data variabel Y memiliki nilai rata-rata (\bar{Y}) sebesar 88,72 . dengan rentang skor teoretik sebesar 23 sampai 115. Berdasarkan skor teoritik tersebut diperoleh perhitungan sebesar 77,14% . nilai varians (S^2) sebesar 52,206 dan standar deviasi (SD) sebesar 7,225. (perhitungan terdapat di lampiran).

Distribusi frekuensi data kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel IV.1 Rentang kelas (R) data adalah yang diperoleh dari data tertinggi dikurangi data terendah ($107-78=29$). banyak kelas interval diperoleh dari rumus $K= 1+ (3.3) \log n = 1+ (3.3) \log 36 = 5,97$ yang dibulatkan menjadi 6. Panjang kelas interval (P) diperoleh dari rentang kelas dibagi banyak kelas ($R/K) = 29/6 = 4,83$ dibulatkan menjadi 6 maka panjang kelas interval sebesar 6 .

Tabel IV.1

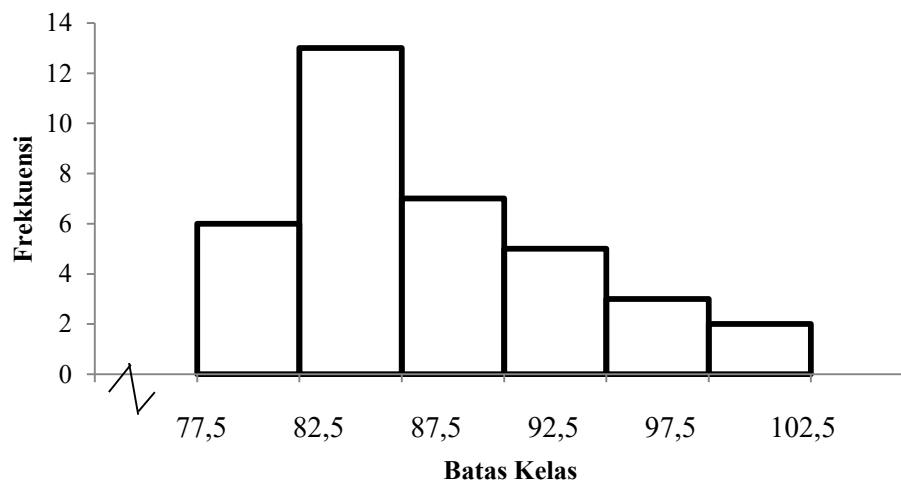
Distribusi Frekuensi Kinerja karyawan

Kelas Interval	Batas Bawah	Batas Atas	Frek. Absolut	Frek. Relatif
78 – 82	77,5	82,5	6	16.7%
83 – 87	82,5	87,5	13	36.1%
88 – 92	87,5	92,5	7	19.4%
93 – 97	92,5	97,5	5	13.9%
98 – 102	97,5	102,5	3	8.3%
103 – 107	102,5	107,5	2	5.6%
Jumlah			36	100%

Sumber : data primer yang diolah tahun 2015

Berdasarkan tabel IV.1 distribusi frekuensi variabel Y (kinerja karyawan) dapat dilihat banyaknya kelas interval sebanyak 6 dan panjang kelas interval sebanyak 5. Untuk batas nyata satuan, batas bawah sama dengan ujung bawah dikurangi 0,5 dan batas atas sama dengan ujung atas ditambah 0,5.

Tabel IV.1 juga menunjukkan frekuensi relative terbesar berada pada kelas keenam, yaitu pada rentang (83-87) sebesar 36,1%, sedangkan frekuensi relative terkecil berada pada rentang ketujuh (103-107) sebesar 5,6%. Berdasarkan tabel IV.1 data variabel Y, maka dapat dibuat histogram sebagai berikut:



Gambar IV. 1
Grafik Histogram Kinerja karyawan
Variabel Y

Variabel kinerja karyawan memiliki lima indikator, yaitu kualitas kerja, ketepatan waktu, kemampuan, inisiatif dan komunikasi antar saya. Dari kelima indikator tersebut, indikator yang paling dominan adalah inisiatif, dapat dilihat dalam tabel IV.2 berikut:

Tabel IV.2
Perhitungan indikator kinerja karyawan

Dimensi	Total Skor	Jumlah Soal	Persentase
Kualitas kerja	525	4	18,87%

Ketepatan Waktu	1377	10	19,80%
Kemampuan	566	4	20,34%
Inisiatif	467	3	22,38%
Komunikasi Antar Saya	259	2	18,62%
Total	3194	23	100,00%

Sumber : data diolah 2015

Hasil perhitungan indikator yang mendominasi pada kinerja karyawan, diketahui bahwa indikator inisiatif merupakan indikator yang memiliki skor tertinggi yaitu 22,38% artinya dapat dikatakan bahwa inisiatif Koperasi Pegawai BKN dapat menciptakan kinerja karyawan yang positif. Sedangkan skor terendah dimiliki oleh komunikasi antar saya sebesar 18,62%.

2. Data Variabel X1 (Kepemimpinan Transformasional)

Data kepemimpinan transformasional merupakan data primer yang diperoleh dari penyebaran kuisioner kepada 36 karyawan anggota Koperasi Pegawai BKN yang menjadi sampel penelitian. Jumlah butir yang dinyatakan valid sebanyak 29 butir, maka pernyataan yang digunakan dapat digunakan sebagai data untuk variabel kepemimpinan transformasional sebanyak 29 butir.

Data kepemimpinan transformasional diperoleh data tertinggi sebesar 123 dan data terendah sebesar 84. Selain itu data variabel kepemimpinan transformasional memiliki nilai rata-rata (\bar{Y}) sebesar 103,61. Dengan rentang skor teoritik 29 sampai dengan 145. Berdasarkan skor teoritik tersebut diperoleh

perhitungan sebesar 71,45%. nilai varians (S^2) sebesar 100,53 artinya tingkat variasi skor atau sebaran data pada variabel kepemimpinan transformasional sebesar 100,53. Standar deviasi (SD) sebesar 10,026.

Distribusi frekuensi kepemimpinan transformasional dapat dilihat pada tabel IV.3 Rentang kelas (R) data adalah 39 yang diperoleh dari data tertinggi dikurangi data terendah ($123-84 = 39$). banyak kelas interval diperoleh dari rumus $K = 1 + (3.3) \log n = 1 + (3.3) \log 36 = 5,97$ yang dibulatkan menjadi 6. Panjang kelas interval (P) diperoleh dari rentang kelas dibagi banyak kelas ($R/K = 39/6 = 6,50$ dibulatkan menjadi 7).

Tabel IV. 3

Distribusi FrekuensiKepemimpinan Transformasional

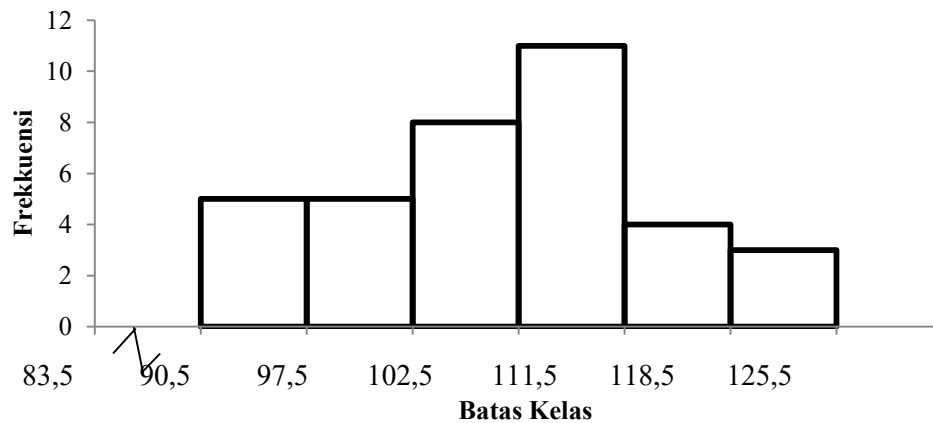
Kelas Interval	Batas Bawah	Batas Atas	Frek. Absolut	Frek. Relatif
84 – 90	83,5	90,5	5	13.9%
91 – 97	90,5	97,5	5	13.9%
98 – 104	97,5	102,5	8	22.2%
105 – 111	102,5	111,5	11	30.6%
112 – 118	111,5	118,5	4	11.1%
119 – 125	118,5	125,5	3	8.3%
Jumlah			36	100%

Sumber : Data Primer yang diolah tahun 2015

Berdasarkan tabel IV.3 distribusi frekuensi kepemimpinan transformasional dapat dilihat banyaknya kelas interval sebanyak 6 dan panjang

kelas interval sebanyak 7. Untuk batas nyata satuan, batas bawah sama dengan ujung bawah dikurangi 0.5 dan batas atas sama dengan ujung atas ditambah 0.5.

Tabel IV.3 juga menunjukkan frekuensi relative terbesar berada pada kelas keempat, yaitu pada rentang (105-111) sebesar 30,6%, sedangkan frekuensi relative terkecil berada pada rentang keenam (119-125) sebesar 8,3%. berdasarkan tabel IV.3 data variabel X1, maka dapat dibuat histogram sebagai berikut:



Gambar IV. 2
Grafik Histogram Kepemimpinan Transformasional
Variabel X1

Pada penelitian ini, variabel kepemimpinan transformasional, merupakan data primer yang terdapat dimensi yang mendominasi kharismatik. Variabel kepemimpinan transformasional memiliki empat dimensi, yaitu kharismatik, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan perhatian terhadap individu. Dari keempat dimensi tersebut, indikator yang paling dominan kharismatik, dapat dilihat dalam tabel IV.4 berikut :

Tabel IV.4

Tabel perhitungan Indikator Kepemimpinan Transformasional

Dimensi	Total Skor	Total Item	Persentase
Kharismatik (Idealized Influence)	684	5	26,44%
Motivasi Inspirasional (Inspirational Motivation)	883	7	24,38%
Stimulasi Intelektual (Intellectual Stimulation)	1146	9	24,61%
Perhatian Terhadap Individu (Individualized Consideration)	1017	8	24,57%
Total	3730	29	100,00%

Hasil perhitungan dimensi yang mendominasi pada kharismatik, diketahui bahwa dimensi kharismatik merupakan indikator yang memiliki skor tertinggi yaitu 26,44%. Sedangkan dimensi motivasi inspirasional yang memiliki skor rata-rata paling rendah adalah sebesar 24,38%.

3. Data Variabel X2 (Komitmen Organisasi)

Data komitmen organisasi merupakan data primer yang diperoleh dari penyebaran kuisioner kepada 36 karyawan anggota Koperasi Pegawai BK Nyang menjadi sampel penelitian. Jumlah butir yang dinyatakan valid sebanyak 32 butir, maka pernyataan yang digunakan dapat digunakan sebagai data untuk variabel komitmen organisasi sebanyak 32 butir.

Data komitmen organisasi diperoleh data tertinggi sebesar 140 dan data terendah sebesar 93. Selain itu data variabel komitmen organisasi memiliki nilai rata-rata (\bar{Y}) sebesar 115,89. Dengan rentang skor teoritik 32 sampai dengan 160. Berdasarkan skor teoritik tersebut diperoleh perhitungan sebesar 72,43%. nilai varians (S^2) sebesar 121,930 artinya tingkat variasi skor atau sebaran data pada variabel kepemimpinan transformasional sebesar 121,930. Standar deviasi (SD) sebesar 11,042.

Distribusi frekuensi komitmen organisasi dapat dilihat pada tabel IV.5 Rentang kelas (R) data adalah 47 yang diperoleh dari data tertinggi dikurangi data terendah ($140-93= 47$). banyak kelas interval diperoleh dari rumus $K= 1+ (3.3) \log n = 1+ (3.3) \log 36 = 5,97$ yang dibulatkan menjadi 6. Panjang kelas interval (P) diperoleh dari rentang kelas dibagi banyak kelas ($R/K = 47/6= 7,83$ dibulatkan menjadi 8.

Tabel IV. 5

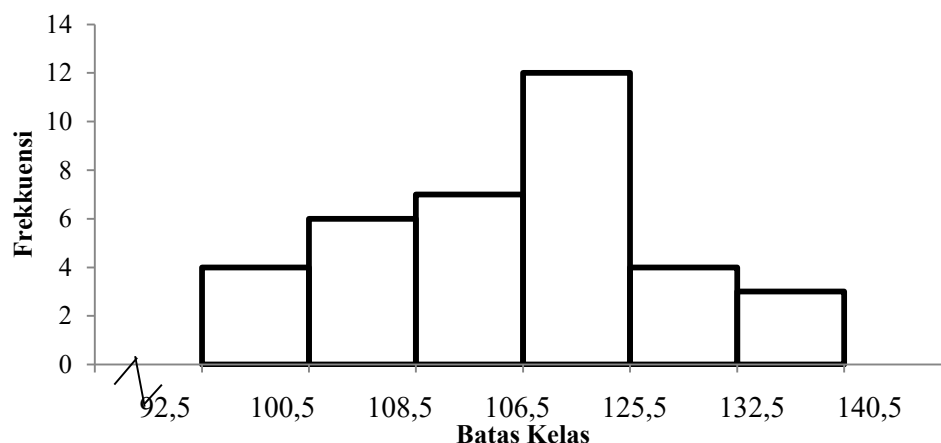
Distribusi Frekuensi Komitmen Organisasi

Kelas Interval	Batas Bawah	Batas Atas	Frek. Absolut	Frek. Relatif
93 – 100	92,5	100,5	4	11.1%
101 – 108	100,5	108,5	6	16.7%
109 – 106	108,5	106,5	7	19.4%
117 – 125	106,5	125,5	12	33.3%
125 – 132	125,5	132,5	4	11.1%
133 – 140	132,5	140,5	3	8.3%
Jumlah			36	100%

Sumber : Data Primer yang diolah tahun 2015

Berdasarkan tabel IV.5 distribusi frekuensi komitmen organisasi dapat dilihat banyaknya kelas interval sebanyak 6 dan panjang kelas interval sebanyak 8. Untuk batas nyata satuan, batas bawah sama dengan ujung bawah dikurangi 0.5 dan batas atas sama dengan ujung atas ditambah 0.5.

Tabel IV.5 juga menunjukkan frekuensi relative terbesar berada pada kelas keempat, yaitu pada rentang (117-125) sebesar 33,3%, sedangkan frekuensi relative terkecil berada pada rentang keenam (133-140) sebesar 8,3%. berdasarkan tabel IV.5 data variabel X2, maka dapat dibuat histogram sebagai berikut:



Gambar IV. 3
Grafik Histogram komitmen organisasi
Variabel X1

Pada penelitian ini, variabel komitmen organisasi, merupakan data primer yang terdapat indikator yang mendominasi komitmen afektif. Variabel komitmen organisasi memiliki tiga dimensi, yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan

dan komitmen normatif. Dari kelima indikator tersebut, indikator yang paling dominan adalah komitmen afektif, dapat dilihat dalam tabel IV.6 berikut:

Tabel IV.6
Perhitungan Indikator Komitmen Organisasi

Dimensi	Total Skor	Total Item	Persentase
Komitmen Afektif	1479	11	34,40%
Komitmen Berkelanjutan	1413	11	32,86%
Komitmen Normatif	1280	10	32,74%
Total	4172	32	100,00%

Sumber : Data Primer yang diolah tahun 2015

Hasil perhitungan indikator yang mendominasi pada komitmen organisasi diketahui bahwa dimensi komitmen afektif merupakan dimensi yang memiliki skor tertinggi yaitu 34,40%. Sedangkan dimensi komitmen organisasi yang memiliki skor rata-rata paling rendah adalah indikator komitmen normatif yaitu sebesar 32,74%.

B. Analisis Data

1. Persamaan Regresi

Berdasarkan pada hasil pengolahan data menggunakan SPSS 17.0 dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel IV. 7
Persamaan Regresi Linier Berganda

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	13.820	10.516		1.314	.198
Kepemimpinan Transformasional	.367	.081	.510	4.555	.000
Komitmen Organisasi	.318	.073	.486	4.339	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Sumber : hasil dari pengolahan data SPSS 17.0

Berdasarkan tabel diatas dapat diperoleh persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$\hat{Y} = 13,820 + 0,367X_1 + 0,318X_2$$

Bentuk persamaan regresi (intercept/konstanta), dari persamaan di atas diperoleh nilai konstanta sebesar 13,820 artinya jika kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi bernilai semaksimal mungkin atau nol (0), maka kinerja karyawan nilainya positif sebesar 13,820.

Kepemimpinan transformasional (nilai koefisien βX_1) sebesar 0.367 dan bertanda positif, artinya kepemimpinan transformasional meningkat 1% maka kinerja karyawan bertambah sebesar 0,367. Komitmen organisasi (nilai koefisien βX_2) sebesar 0.318 artinya ketika komitmen organisasi meningkat 1% maka kinerja karyawan meningkat sebesar 0,318.

2. Uji Persyaratan Analisis

a. Uji Normalitas

Pengujian normalitas pada penelitian ini menggunakan uji Kolmogrov-Smirnov dengan tingkat signifikansi (α) = 5% atau 0,05. Kriteria pengambilan keputusannya yaitu jika signifikansi >0,05 maka data berdistribusi normal dan jika signifikansi <0,05 maka data tidak berdistribusi normal. Hasil output perhitungan uji normalitas Kolmogorov Smirnov data kinerja karyawan (Y), kepemimpinan transformasional (X1) dan komitmen organisasi (X2) menggunakan program SPSS 17.0, yaitu:

Tabel IV. 8

Uji Normalitas Data

One- Sample Kolmogrov- Smirnov Test

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	KinerjaKaryawan n	KepemimpinanTransformasional	KomitmenOrga nisasi
N	36	36	36
Normal Mean	88.72	103.61	115.89
Parameters ^a , Std.	7.225	10.026	11.042
^b Deviatio n			
Most Absolute	.124	.087	.076
Extreme Positive	.124	.062	.068
Differences Negative	-.069	-.087	-.076
Kolmogorov-Smirnov Z	.741	.521	.455
Asymp. Sig. (2-tailed)	.642	.949	.986

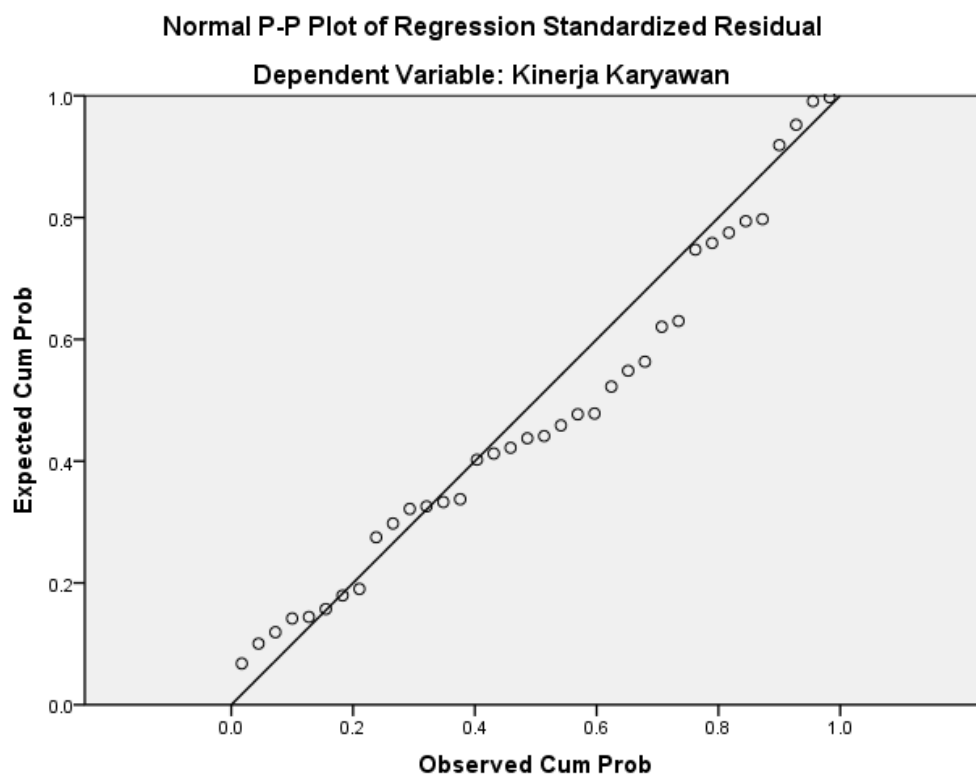
a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: hasil dari pengolahan data SPSS 17.0

Berdasarkan hasil pengujian dapat ditarik kesimpulan, karena signifikansi kinerja karyawan 0,642 signifikansi kepemimpinan transformasional 0,949 dan signifikansi komitmen organisasi 0,986 yang lebih dari signifikansi 0,05 maka distribusi normal.

Selain uji Normalitas Kolmogorov- Smirnov, uji normalitas juga dapat dilihat dengan Normal Probability Plot. Berikut hasil output yang berupa plot uji normalitas menggunakan program SPSS 17.0.



Gambar IV.4

Normal Probability Plot

Sumber: hasil dari pengolahan SPSS

Dari gambar diatas dapat dilihat bahwa data menyebar di sekitar garis diagonal, maka data distribusi normal dan model regresi telah memenuhi asumsi normal.

b. Uji Linearitas

Pengujian linearitas dapat dilihat dari hasil output Test of Linearity pada taraf signifikansi 0,05. Data variabel dikatakan mempunyai hubungan yang linear jika nilai signifikansi dilihat dari nilai linearity kurang dari 0,05 jika lebih dari 0,05 data tidak linear.

Tabel IV. 9
Uji Linearitas Kepemimpinan transformasional (X1)

ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KinerjaKaryawan * KepemimpinanTransformasional	Between (Combined) Groups	1524.222	29	52.559	1.041	.531
	Linearity	700.642	1	700.642	13.874	.010
	Deviation from Linearity	823.580	28	29.414	.582	.846
	Within Groups	303.000	6	50.500		
Total		1827.222	35			

Tabel IV. 10
Uji Linearitas Kepemimpinan transformasional (X1)

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KinerjaKaryawan *	Between	(Combined)	1619.222	29	55.835	1.611	.288
KomitmenOrganisasi	Groups	Linearity	658.915	1	658.915	19.007	.005
		Deviation from Linearity	960.307	28	34.297	.989	.562
	Within Groups		208.000	6	34.667		
	Total		1827.222	35			

Berdasarkan tabel terlihat signifikansi kepemimpinan transformasional adalah 0,010 yang berarti kurang dari 0,05 sehingga kesimpulannya adalah hubungan kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan linear sedangkan nilai signifikansi komitmen organisasi adalah 0,005 yang berarti kurang dari 0,05 sehingga kesimpulannya adalah hubungan kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi linear.

3. Uji Hipotesis

a. Uji keberartian regresi (Uji F)

Uji F atau uji koefisien secara serentak, yaitu untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara serentak terhadap variabel dependen, apakah pengaruhnya signifikan atau tidak. Langkah-langkah pengujiannya adalah sebagai berikut :

Tabel IV.11**Uji F****ANOVA^b**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1109.862	2	554.931	25.528	.000 ^a
	Residual	717.361	33	21.738		
	Total	1827.222	35			

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Kepemimpinan Transformasional

b. Dependent Variable: KinerjaKaryawan

Sumber: hasil pengolahan data SPSS 17.0

Berdasarkan tabel IV.11, dapat dilihat bahwa nilai Fhitung sebesar 25,528. Sedangkan besarnya F tabel dapat dicari pada tabel statistik dengan signifikansi 0,05 atau 5% dimana $df_1 = (\text{jumlah variabel} - 1)$ atau $3 - 1 = 2$ dan $df_2 = (n - k - 1)$ atau $36 - 2 - 1 = 33$ ($n = \text{jumlah variabel}$, $k = \text{jumlah variabel independen}$) didapat $F_{\text{tabel}} = 3,28$

Dapat diketahui bahwa nilai Fhitung ($25,528$) $>$ Ftabel ($3,28$), artinya H_0 ditolak sehingga dapat disimpulkan kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi secara simultan (serentak) berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

b. Uji keberartian korelasi (Uji t)

Uji t untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen, apakah hubungannya signifikan atau tidak signifikan.

Tabel dibawah ini memperlihatkan uji statistic secara parsial sebagai berikut:

Tabel IV.12

Uji t

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	13.820	10.516		1.314	.198
Kepemimpinan Transformasional	.367	.081	.510	4.555	.000
Komitmen Organisasi	.318	.073	.486	4.339	.000

Sumber : hasil dari pengolahan data SPSS 17.0

1. Pengujian kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan hasil output tabel IV. 12 diatas diperoleh t_{hitung} untuk kepemimpinan transformasional sebesar 4,555 dan t_{tabel} dapat dicari pada tabel statistik pada signifikansi 0.05 atau 5% dengan $df = n - k - 1$ atau $36 - 2 - 1 = 33$ dapat diketahui t_{tabel} sebesar 2,034. Dapat diketahui $t_{hitung}(4,555) > t_{tabel} (2,034)$ jadi H_0 ditolak yang dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2. Pengujian komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan hasil output tabel IV. 12 diatas diperoleh t_{hitung} sebesar 4,339 dan t_{tabel} dapat dicari pada tabel statistik pada signifikansi 0.05 atau 5% dengan $df = n - k - 1$ atau $36 - 2 - 1 = 33$, dapat diketahui t_{tabel} sebesar 2,034. Dapat

diketahui $t_{hitung} (4,555) > t_{tabel} (2,034)$ jadi H_0 ditolak yang dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

4. Analisis Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar variasi kekuatan variabel bebas dalam menjelaskan variabel terikatnya dapat dilihat dari besarnya koefisien determinasi. Adapun hasil output koefisien determinasi dengan software SPSS 17.0 dapat terlihat pada tabel IV. 13 sebesar 0.607.

Tabel IV.13

Koefisien Determinasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.779 ^a	.607	.584	4.662

a. Predictors: (Constant, Komitmen Organisasi, Kepemimpinan Transformasional)

Sumber : hasil dari pengolahan SPSS 17.0

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai *R Square* adalah 0,607. Angka ini diubah ke bentuk persen, artinya presentase sumbangan pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 60,7% sedangkan sisanya 29,3% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti. Untuk mengukur derajat hubungan antar variabel kepemimpinan transformasional (X1) dan komitmen organisasi (X2) dan kinerja karyawan (Y) dapat melihat nilai R yang ada di dalam tabel yaitu sebesar

0,779 berarti nilai R termasuk kategori (0,60 – 0,79), maka keeratan hubungan antara kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi dan kinerja karyawan tergolong kuat.

Tabel IV.14
Interpretasi Tingkat Korelasi

Interval	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,19	Sangat lemah
0,20 - 0,39	Lemah
0,40 - 0,59	Cukup kuat
0,60 - 0,79	Kuat
0,80 – 1,00	Sangat kuat

5. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas digunakan untuk mengetahui suatu kondisi apakah terdapat hubungan linear yang sempurna diantara beberapa atau semua variabel yang menjelaskan dari model regresi. Asumsi model linier klasik adalah tidak terdapat multikolinieritas diantara variabel yang menjelaskan. Terjadinya pelanggaran multikolinieritas dapat dideteksi melalui nilai Value Inflation Factor (VIF) dan nilai Tolerance. Apabila nilai VIF > 10,

terjadi multikolinieritas dan sebaliknya, jika $VIF < 10$, tidak terjadi multikolinieritas. Apabila nilai Tolerance lebih dari 0,1 maka tidak terjadi multikolinieritas. Hasil output uji multikolinieritas menggunakan SPSS 17.0 sebagai berikut:

Tabel IV.15
Uji Multikolinieritas

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Kepemimpinan Transformasional	.949	1.053
	Komitmen Organisasi	.949	1.053

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

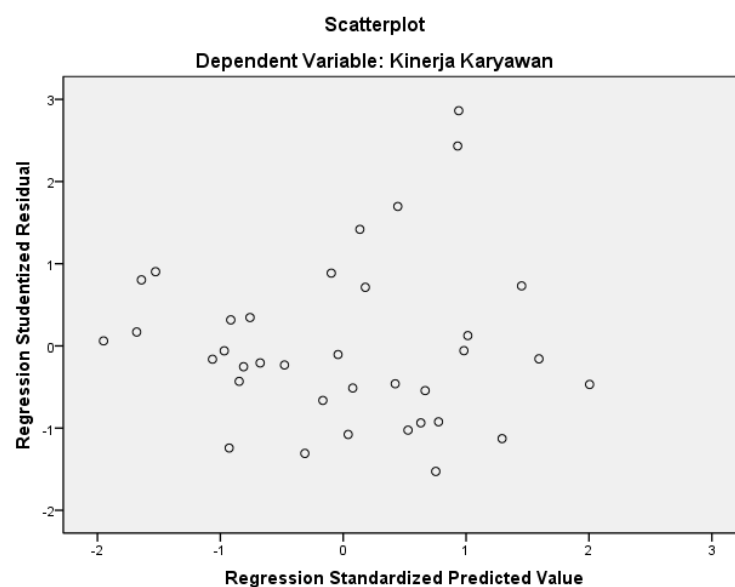
Sumber: hasil pengolahan data SPSS

Pada tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai tolerance kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi adalah 0,949 yang berarti lebih kecil dari 0,1 sedangkan nilai VIF sebesar 1,053 yang berarti kurang dari 10. Jadi, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas diantara variabel bebas. Dengan kata lain, asumsi non-multikolinieritas terpenuhi.

b. Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas adalah keadaan dimana terjadi ketidaksamaan varian dari residual untuk semua pengamatan model regresi. Model regresi yang baik mensyaratkan tidak adanya masalah Heteroskedastisitas. Untuk mendeteksi ada

atau tidaknya Heterokedastisitas dengan melihat pola titik-titik pada *scatterplots* regresi. Metode pengambilan keputusan pada uji Heterokedastisitas dengan melihat *scatterplot* yaitu titik-titik menyebar dengan pola yang tidak jelas di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah Heterokedastisitas pada model regresi.



Gambar VI. 5

Scatterplot kinerja karyawan

Berdasarkan gambar *scatterplot* di atas dapat diketahui bahwa titik-titik menyebar dengan pola yang tidak jelas, yaitu di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y maka model regresi tidak terdapat masalah heterokedasitas.

Selain dapat menggunakan grafik Scatterplot, pengujian heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan menggunakan metode Glesjer Test, yakni dengan cara meregresikan nilai absolut residual terhadap variabel

independent. Dari hasil perhitungan tersebut menunjukkan tidak ada gangguan heteroskedastisitas yang terjadi dalam proses estimasi parameter model penduga, dimana tidak ada nilai t-hitung yang signifikan atau nilai signifikansi (sig) lebih dari 0.05 ($p > 0.05$). Jadi secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa tidak ada masalah heteroskedastisitas.

Tabel IV.16

Uji heteroskedastisitas

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-8.829	6.562		-1.345	.188
Kepemimpinan Transformasional	.079	.050	.266	1.569	.126
Komitmen Organisasi	.035	.046	.128	.756	.455

a. Dependent Variable: abs_res

C. Pembahasan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian regresi berganda, diperoleh persamaan linear sebagai berikut: $\hat{Y} = 13,820 + 0,367X_1 + 0,318X_2$ yang artinya jika kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi konstan nilainya 0, maka kinerja karyawan nilainya positif

yaitu 13,820. Jika komitmen organisasi nilainya tetap dan kepemimpinan transformasional dinaikkan 1, maka kinerja karyawan akan meningkat 0,367 dan jika variabel kepemimpinan transformasional nilainya tetap dan komitmen organisasi dinaikkan 1, maka kinerja karyawan akan meningkat 0,318.

Berdasarkan uji prasyarat analisis, yaitu uji normalitas *Kolmogorov Smirnov* dapat dilihat bahwa nilai signifikan kinerja karyawan sebesar 0.642, signifikansi kepemimpinan transformasional sebesar 0,949 dan signifikansi komitmen organisasi sebesar 0,986. Demikian signifikansi semua variabel lebih dari 0,05 maka semua variabel berdistribusi normal.

Nilai signifikansi kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi dalam uji linearitas adalah 0.010 yang berarti kurang dari 0.05 sehingga hubungan kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan linear sedangkan nilai signifikansi komitmen organisasi adalah 0.005 yang berarti kurang dari 0.05 sehingga hubungan komitmen organisasi dan kinerja karyawan linear.

Berdasarkan uji hipotesis, yaitu uji F dan uji t. Pertama, dapat diketahui bahwa dengan memperhatikan nilai signifikansi = 0,000 yang lebih kecil dari alpha 0.05 maka dapat diputuskan untuk menolak H₀ dimana variabel bebas kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi) secara serentak memiliki pengaruh yang signifikan dengan variabel terikat (kinerja karyawan) dimana nilai F hitung sebesar 25,528. Sedangkan dari hasil uji t, variabel kepemimpinan transformasional memiliki nilai signifikansi sebesar 0.000

dan nilai signifikansi variabel komitmen organisasi adalah 0.000. Dengan demikian untuk variabel kepemimpinan transformasional H_0 ditolak dimana kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan dengan variabel terikat (kinerja karyawan), dan peneliti juga dapat memutuskan untuk menolak H_0 pada alpha 5% untuk variabel komitmen organisasi, dimana komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan dengan variabel terikat (kinerja karyawan).

Selanjutnya hasil dari uji korelasi simultan, yang diperoleh dari output program SPSS diperoleh nilai R sebesar 0,779, nilai R ini termasuk dalam kategori 0,60 – 0,799, maka keeratan hubungan antar variabel tergolong kuat. Kemudian berdasarkan uji koefisien determinasi, diperoleh koefisien determinasi (R^2) sebesar 0.607 yang artinya bahwa 60,7% kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Berdasarkan hasil uji asumsi klasik yaitu multikolinieritas dan heteroskedastisitas. Dapat diketahui dari hasil uji multikolinieritas bahwa nilai VIF untuk masing-masing variabel bebas adalah lebih kecil dari 10 dan nilai tolerence untuk masing-masing variabel bebas adalah lebih besar dari 0.1 oleh sebab itu dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas diantara variabel bebas. Dengan kata lain, asumsi non-Multikolinieritas terpenuhi. Selanjutnya untuk uji heteroskedastisitas berdasarkan scatterplot dapat diketahui bahwa residual model tidak menumpuk/mengumpul mengikuti

pola tertentu (acak), karena itu dapat dikatakan bahwa asumsi non-heteroskedastisitas terpenuhi. Dan yang terakhir terjadi uji autokorelasi

Secara empirik terbukti bahwa kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi mempengaruhi kinerja karyawan koperasi. Hubungan yang terjadi antara variabel bebas dan variabel terikat adalah positif, yang berarti jika kepemimpinan transformasional tinggi maka kinerja karyawan koperasi akan tinggi, jika kepemimpinan transformasional rendah maka kinerja karyawan koperasi akan rendah. Begitu dengan komitmen organisasi, jika komitmen organisasi tinggi maka kinerja karyawan koperasi akan tinggi, begitu juga sebaliknya jika komitmen organisasi rendah maka kinerja karyawan koperasi akan rendah.

Temuan ini juga semakin memperkuat teori-teori sebelumnya yang menyatakan adanya pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, diantaranya Penelitian yang dilakukan oleh Agustina Ritawati dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Jamsostek (Persero) Cabang Surabaya, hasil penelitian menjelaskan bahwa Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Dan penelitian yang dilakukan oleh Khairun Rojikin, dengan judul Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (persero) Medan Unit Kabupaten Pabatu, hasil penelitian menjelaskan bahwa Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

Dengan kata lain Seorang karyawan akan termotivasi untuk mengarahkan kinerjanya dengan lebih baik lagi apabila karyawan tersebut mendapatkan pemimpin yang mampu menciptakan visi dan misi yang jelas untuk kemajuan koperasi tersebut sehingga komitmen karyawan juga akan semakin kuat yang dapat membuat kinerja karyawan semakin meningkat.

Keberhasilan atau kegagalan yang dialami sebagian besar dari organisasi ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki orang-orang yang disertai tugas memimpin organisasi itu, hal ini mencerminkan betapa besar peran kepemimpinan dalam suatu organisasi, sehingga seorang pemimpin diharapkan mempunyai kemampuan untuk memotivasi, mengarahkan, mempengaruhi, dan berkomunikasi dengan bawahannya sehingga tujuan organisasi itu bisa tercapai secara efektif dan efisien. Menurut Bass yang dikutip Triantoro "pemimpin transformasional mampu membawa organisasi menuju kinerja yang lebih baik dan akibat yang diperoleh bawahan dari pemimpin transformasional adalah meningkatnya, motivasi kerja, antusiasme, komitmen, kepuasan kerja, kesejahteraan dan kesehatan bawahan"¹⁰⁰. Hal ini tentu saja dapat membuat kinerja karyawan menjadi lebih baik karena karyawan telah memiliki visi dan tujuan yang sama yaitu untuk membangun organisasi ke arah yang lebih baik.

Selain kepemimpinan transformasional terdapat faktor lain yang mempengaruhi kinerja, yaitu komitmen organisasi. Kreitner dan Kinicki menyatakan bahwa "komitmen organisasi mencerminkan bagaimana seorang individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan terikat dengan tujuan-

¹⁰⁰ Safari Triantoro. *Kepemimpinan*. (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2004), h. 62

tujuan".¹⁰¹ Komitmen organisasi menunjuk pada pengidentifikasian dengan tujuan organisasi, dan ketertarikan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi tempat karyawan bekerja. Dengan adanya komitmen yang dimiliki oleh karyawan akan memberikan kontribusi pada koperasikaryawan dengan komitmen yang tinggi akan memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi, semakin karyawan berkomitmen terhadap koperasi, semakin karyawan bersikap melebihi tugas apabila dibutuhkan sehingga karyawan yang melakukan tugasnya lebih dari yang seharusnya membuat karyawan tersebut melakukan kinerjanya dengan baik.

¹⁰¹Kreitner, Robet and Angelo Kinicki, *Prilaku Organisasi. Edisi 5.Terj : Erly Suandy*. (Jakarta : Salemba Empat) h. 87

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data penelitian tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Karyawan Badan Kepegawaian Negara (BKN) Jakarta timur, maka peneliti dapat mengambil kesimpulan bahwa :

- 1) Terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan pada Koperasi Pegawai Badan Kepegawaian Negara (BKN) Jakarta timur. Hal ini menunjukkan kepemimpinan transformasional memiliki dampak besar terhadap kinerja karyawan.
- 2) Terdapat pengaruh yang signifikan komitmen organisasi dengan kinerja karyawan pada Koperasi Pegawai Badan Kepegawaian Negara (BKN) Jakarta timur. Sehingga jika komitmen organisasi meningkat maka akan berdampak besar terhadap kinerja karyawan.
- 3) Terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Sehingga kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi berdampak positif terhadap kinerja karyawan koperasi.

B. Implikasi

Berdasarkan kesimpulan yang telah dikemukakan di atas, maka beberapa implikasi yang diperoleh dari hasil penelitian tersebut diantaranya:

- 1) Hasil dari penelitian ini, bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional perlu diterapkan di koperasi dan karyawan selalu menjaga komunikasinya dengan atasan untuk meningkatkan kinerja karyawan koperasi
- 2) Peningkatan komitmen organisasi yang baik akan mampu menciptakan kinerja pada karyawan yang optimal, sehingga apabila komitmen organisasi dapat terjaga dengan baik kinerja karyawannya pun akan meningkat.

C. Saran

Berdasarkan kesimpulan dan implikasi penelitian diatas, maka dapat diajukan beberapa saran yang berkaitan dengan pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan yakni :

- 1) Untuk meningkatkan kinerja karyawan maka hendaknya diterapkan kepemimpinan transformasional.
- 2) Untuk meningkatkan kinerja karyawan maka komitmen organisasi harus tetap terjaga.
- 3) Koperasi sebaiknya dapat lebih memperhatikan komitmen organisasi dalam diri karyawan. Hal tersebut dapat dilakukan dengan cara

menciptakan suasana kerja dan koperasi yang kondusif, menyenangkan (akrab dan kekeluargaan).

- 4) Setiap pimpinan pada koperasi harus memberikan perhatian pribadi kepada setiap masalah yang terjadi pada karyawannya, agar kinerja karyawan tersebut dapat meningkat.
- 5) Pemimpin harus lebih memberikan motivasi kepada karyawannya agar karyawan semakin bersemangat dalam menjalankan pekerjaannya sehingga meningkatkan kinerjanya.
- 6) Setiap karyawan harus lebih meningkatkan nilai-nilai dalam diri karyawan agar timbul rasa tanggung jawab dalam pekerjaan dan konsisten dalam melakukan pekerjaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bernardin dan Russel, *Human Resource Management*. Jakarta: Pustaka Binaman Presindo, 1993
- Dadang Suhardan ,et al. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2009
- Danim, Sudarman. *Visi Baru Manajemen Sekolah*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2005
- Dwi, Ambar Wati Sri. *Mengelola Perubahan Transformasional: Isu Peran Kepemimpinan Transformasional dan Organisasi Pembelajaran Dalam Konteks Perubahan*.*Jurnal Siasat Bisnis*, 2003
- Engkoswara dan Komariah, *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2010
- Erna, Susilalawati. *Transformasi Organisasi, Kepemimpinan Transformasional dan perubahan Peran Sumber Daya Manusia, Jurnal Widya Manajemen & Akuntansi, vol. 1 No 4, April 2004*
- Eryanto, Henry. *Kepemimpinan*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta, 2010.
- Schein, Edgar H. *Organizational Culture And Leadership*. San Francisco: Jossey Bass, 1992
- Handoko, T. Hani. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Yogyakarta: BPFE, 2001
- Hasibuan,S.P Malayu. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2002
- Malthis, L. Robert dan Jackson, H. John. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Salemba Empat, 2001
- McShane dan Von Glinow. *Organizational Behaviour Emerging Knowledge 5th Edition*. New York : McGraw Hill, 2010
- Nurkolis. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia, 2003
- Rivai , Veithzal dan Mohd. Ahmad Fauzi Basri. *Performance Appraisal*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005
- Robbins, Stephan. P & Marry Coulter. *Manajemen Jilid 1 diterjemahkan oleh Bob Sabran*. Jakarta: Erlangga, 2010

- Robbins, Stephan. P dan Jdgc, A. Timothy. *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat, 2008
- Sawardi. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi. *Jurnal Orbith*, 2008
- Sudjana. *Metode Statistika*. Bandung: Tarsito, 2000
- Sugiyono. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta, 2004
- Sumarsini, Arikunto. *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2006
- Wibowo. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2007
- Winardi. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Bandung: Citra Aditya Bakti, 1992
- Yukl, Gary. A. *Kepemimpinan dalam Organisasi, Penerjemah : Jusuf Udaya*. Jakarta: Prenhallindo, 1998

Lampiran 1

Perihal : Permohonan Pengisian Angket

Lampiran : Satu Berkas

Kepada Yang terhormat

Bapak/Ibu/Sdr(i) Karyawan Koperasi Pegawai BKN Jakarta Timur

Di -Tempat

Saya adalah mahasiswa pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta, yang sedang melakukan penelitian mengenai : **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Koperasi Pegawai BKN Jakarta Timur.”**

Untuk itu, saya mengharapkan kesediaan dari Bapak/Ibu/Sdr (i) untuk menjawab angket ini sesuai dengan petunjuk yang tersedia. Semua informasi yang Bapak/Ibu/Sdr (i) berikan akan dijamin kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk tujuan penelitian ini.

Atas kesediaan Bapak/Ibu/Sdr (i) dalam menjawab kuesioner ini saya ucapkan terima kasih.

Jakarta, November 2015

Christmasni Ulibasa

Nama :

Alamat :

Kelurahan :

Kecamatan :

Kota :

Usia :

Status Responden : Menikah/Belum Menikah

Golongan : II/ III/ IV A/B/C/D

Pendidikan Terakhir : S1/S2/S3

Pendapatan : kurang dari Rp.1.500.000,-

Rp 1.500.001 - Rp 2.500.000,-

Rp 2.500.001 - Rp 3.500.000,-

Rp 3.500.001 - Rp 4.500.000,-

Rp 4.500.001 – Rp 5.500.000,-

Rp 5.500.001 - Rp 6.500.000,-

Rp 6.500.001 - Rp 7.500.000,-

Kuisisioner Uji Coba

Kinerja Karyawan

Pilihlah jawaban untuk pernyataan dibawah ini dengan menandai (v) pada kolom dibawah ini:

SL : Selalu

SR : Sering

KK : Kadang-Kadang

P : Pernah

TP : Tidak Pernah

No.	Pernyataan	SL	SR	KK	KP	TP
1	Saya datang ketempat kerja dengan tepat waktu					
2	Saya bekerja sesuai jam kerja yang ditetapkan koperasi					
3	Saya melaksanakan tugas sesuai dengan prosedur yang ada					
4	Saya perlu mempelajari tugas yang diberikan					
5	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar mutu yang ditetapkan					
6	Saya menunda pekerjaan yang ditugaskan					
7	Saya melaksanakan tugas dengan optimal					
8	Saya bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan					
9	Saya bekerja dengan cermat dan rapi					
10	Saya menyelesaikan pekerjaannya dengan tuntas					
11	Saya menyelesaikan tugas dengan tepat waktu					
12	Saya menyelesaikan tugas dengan terburu-buru					

13	Saya bersungguh-sungguh dan tidak mengenal waktu dalam melaksanakan tugas					
14	Saya lebih mengutamakan tugas rumah dibanding tugas kantor					
15	Saya berusaha untuk menemukan metode-metode kerja yang efektif					
16	Saya mencari jalan keluar yang efisien untuk beban tugasnya					
17	Saya harus menyesuaikan kemampuannya dengan pekerjaan yang akan dikerjakan					
18	Saya mengikuti perkembangan teknologi untuk menyesuaikan dengan kemampuan dalam pengembangan karir					
19	Kemampuan bekerja sama sesama Saya harus ditingkatkan					
20	Saya tidak menyelesaikan pekerjaan dengan baik terhadap tugas yang berat					
21	Jika ada kesulitan didalam bekerja tidak perlu bertanya kepada atasan tetapi menyelesaikan sendiri					
22	Saya bekerja dengan semangat					
23	Saya bekerja penuh konsentrasi yang tinggi					
24	Sesama karyawan saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan					
25	Saya melaporkan hasil pekerjaan secara rutin kepada pimpinan					

Kuisisioner Uji Coba
Kepemimpinan Transformasional

Pilihlah jawaban untuk pernyataan dibawah ini dengan menandai (v) pada kolom dibawah ini:

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

R : Ragu-Ragu

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
1	Atasan memberikan visi dan misi ke arah pengembangan koperasi					
2	Atasan mengembangkan visi dan misi yang sudah ada untuk mendorong koperasi menjadi lebih baik					
3	Misi yang diberikan oleh atasan, mendorong saya untuk bekerja lebih dari apa yang diharapkan					
4	Karyawan menghormati atasan pada saat di lingkungan kantor maupun di luar kantor					
5	atasan mampu menumbuhkan rasa hormat karyawan					
6	Karyawan memandang atasan sebagai seorang yang dapat dijadikan panutan					
7	Atasan memberitahu harapan-harapannya tentang kinerja yang tinggi kepada karyawan					
8	Atasan saya selalu memberikan gambaran atau pandangan masa yang akan datang					
9	Atasan mengatakan bahwa saya bisa menyelesaikan masalah yang saya hadapi					
10	Atasan menghendaki karyawan menggunakan penalaran dan kepercayaan diri dalam memecahkan masalah					

11	Atasan meningkatkan optimisme saya untuk menghadapi masa depan					
12	Atasan saya mengkomunikasikan visinya dengan menggunakan contoh nyata					
13	Tujuan-tujuan penting dalam koperasi sangat realistis dan mudah untuk diterapkan					
14	Karyawan tidak dilibatkan dalam mengembangkan atau mencari cara penyelesaian masalah dalam suatu pekerjaan					
15	Atasan memiliki bakat khusus untuk mengetahui apa yang benar-benar penting untuk diperhatikan					
16	Atasan selalu memusatkan perhatiannya kepada kesalahan dan penyimpangan yang dilakukan karyawannya					
17	Atasan menekankan akan kemungkinan terjadinya kesalahan, sehingga harus dipikirkan sebelum dikerjakan					
18	Atasan memusatkan perhatian pada kesalahan yang tidak sesuai dengan standar					
19	Atasan memusatkan perhatian pada keberhasilan koperasi					
20	Atasan saya mendorong untuk bertindak kreatif					
21	Untuk meningkatkan kinerja dalam bekerja, atasan mengembangkan cara-cara baru					
22	Setiap ada masalah, atasan selalu memikirkan jalan terbaik untuk memecahkannya					
23	Setiap ada permasalahan, atasan bertindak acuh tak acuh.					
24	Jika karyawan lalai dalam melaksanakan pekerjaan atasan memberikan perhatian khusus					
25	Jika karyawan melakukan kesalahan kerja, atasan bertindak secepatnya dan meminta penjelasan.					
26	Atasan saya tidak pernah membedakan antar karyawan					
27	Atasan memberikan bimbingan sehingga saya mudah untuk mengerjakan pekerjaan					
28	Atasan saya selalu membantu apabila saya membutuhkan bantuannya					
29	Atasan tidak memberikan petunjuk dan pelatihan untuk membuat karyawan mandiri					

30	Atasan memberikan saran-saran sewaktu karyawan membutuhkannya					
31	Atasan mengajak karyawan menghadapi masalah-masalah sebagai kesempatan belajar.					
32	Pimpinan mengarahkan saya untuk memahami bagaimana saya bekerja.					

Kuisisioner Uji Coba

Komitmen Organisasi

Pilihlah jawaban untuk pernyataan dibawah ini dengan menandai (v) pada kolom dibawah ini:

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

R : Ragu-Ragu

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
1.	Karyawan sering terlibat dalam menangani masalah pada koperasi					
2.	Karyawan diikutsertakan dalam pengambilan ide untuk memajukan koperasi					
3.	Karyawan dilibatkan dalam menentukan kebijakan yang berkaitan dengan karyawan					
4.	Jika dilihat dari perkembangan usahanya, masa depan koperasi ini akan cerah					
5.	Karyawan percaya bahwa koperasi ini merupakan tempat terbaik untuk mengembangkan karir					
6.	Karyawan percaya penuh bahwa koperasi akan maju dan berkembang					
7.	Karyawan bercerita tentang koperasi ini kepada teman-teman sebagai koperasi yang besar untuk bekerja					
8.	karyawan bangga bercerita pada orang lain bahwa saya adalah bagian dari koperasi ini					
9.	Karyawan merasa memiliki hubungan yang emosional dengan koperasi					

10	Tidak terlalu banyak kedekatan yang saya peroleh dari koperasi ini					
11	Karyawan merasa memiliki tujuan yang sama dengan koperasi untuk mengembangkan koperasi ini					
12	Seringkali karyawan merasa kesulitan untuk setuju dengan kebijakan-kebijakan koperasi yang berhubungan dengan karyawan					
13	Keputusan yang salah jika saya harus keluar dari koperasi ini					
14	Mebutuhkan pengorbanan pribadi yang besar jika saya keluar dari koperasi ini					
15	Bekerja dikoperasi ini lebih menguntungkan daripada bekerja dikoperasi lain					
16	koperasi ini memberikan pensiun kepada karyawannya					
17	Setiap tahunnya koperasi ini memberikan tunjangan bagi karyawan					
18	Jika koperasi tidak memberikan uang pensiunan kepada karyawan, saya akan keluar dari koperasi					
19	Jika gaji yang diberikan koperasi ini tidak memenuhi standar saya akan keluar dari koperasi ini					
20	Saya merasa terpaksa bekerja dikoperasi ini					
21	Tidak ada alasan yang kuat bagi saya untuk tetap tinggal di koperasi ini					
22	Saya ingin pindah secepatnya dari koperasi ini, apabila ada yang menawarkan pekerjaan bagi saya					
23	Banyak kebijaksanaan dari koperasi ini yang karyawan terima dengan terpaksa					
24	Saya selalu menjaga nama baik koperasi ini					

25	Pekerjaan yang diberikan, akan saya selesaikan tepat pada waktunya					
26	Tugas yang diberikan akan saya kerjakan dengan sebaik-baiknya					
27	Setiap masalah yang ada di koperasi ini adalah masalah saya juga					
28	koperasi ini adalah kemungkinan terbaik untuk kerja					
29	koperasi ini merupakan rumah kedua bagi saya					
30	Saya sangat senang memilih koperasi ini sebagai tempat bekerja					
31	Saya sangat senang menghabiskan sisa karir saya di koperasi ini					
32	Saya menikmati setiap pekerjaan yang diberikan kepada saya					
33	saya menerima dengan senang hati tugas apapun yang diberikan kepada saya					
34	pekerjaan yang diberikan, akan saya selesaikan tepat pada waktunya					
35	Saya merasa keberatan dengan pekerjaan yang diberikan					

**Data Hasil Perhitungan Uji Validitas Skor Butir dengan Skor Total
Variabel Y (Kinerja Karyawan)**

No. Butir	ΣY	ΣY^2	$\Sigma Y \cdot Y_t$	Σy^2	$\Sigma y \cdot y_t$	Σy_t^2	r_{hitung}	r_{tabel}	Kesimp.
1	100	362	8708	28,67	218,00	6436,70	0,508	0,361	Valid
2	93	339	8250	50,70	354,30	6436,70	0,620	0,361	Valid
3	111	447	9762	36,30	338,10	6436,70	0,699	0,361	Valid
4	109	423	9592	26,97	337,90	6436,70	0,811	0,361	Valid
5	100	366	8430	32,67	-60,00	6436,70	-0,131	0,361	Drop
6	99	357	8735	30,30	329,90	6436,70	0,747	0,361	Valid
7	112	466	9880	47,87	371,20	6436,70	0,669	0,361	Valid
8	93	317	8159	28,70	263,30	6436,70	0,613	0,361	Valid
9	94	334	8267	39,47	286,40	6436,70	0,568	0,361	Valid
10	97	347	8560	33,37	324,70	6436,70	0,701	0,361	Valid
11	92	316	8108	33,87	297,20	6436,70	0,637	0,361	Valid
12	107	403	9269	21,37	184,70	6436,70	0,498	0,361	Valid
13	106	420	8790	45,47	-209,40	6436,70	-0,387	0,361	Drop
14	110	430	9603	26,67	264,00	6436,70	0,637	0,361	Valid
15	109	417	9490	20,97	235,90	6436,70	0,642	0,361	Valid
16	89	309	7940	44,97	383,90	6436,70	0,714	0,361	Valid
17	100	362	8707	28,67	217,00	6436,70	0,505	0,361	Valid
18	100	384	8865	50,67	375,00	6436,70	0,657	0,361	Valid
19	100	370	8777	36,67	287,00	6436,70	0,591	0,361	Valid
20	98	360	8713	39,87	392,80	6436,70	0,775	0,361	Valid
21	93	319	8160	30,70	264,30	6436,70	0,595	0,361	Valid
22	111	439	9714	28,30	290,10	6436,70	0,680	0,361	Valid
23	110	424	9590	20,67	251,00	6436,70	0,688	0,361	Valid
24	106	400	9250	25,47	250,60	6436,70	0,619	0,361	Valid
25	108	408	9358	19,20	188,80	6436,70	0,537	0,361	Valid

**Langkah-langkah Perhitungan Uji Validitas
Disertai Contoh untuk Nomor Butir 1
Variabel Y (Kinerja Karyawan)**

1. Kolom ΣY_t = Jumlah skor total = 2547
2. Kolom ΣY_t^2 = Jumlah kuadrat skor total = 222677
3. Kolom Σy_t^2 = $\Sigma Y_t^2 - \frac{(\Sigma Y_t)^2}{n} = 222677 - \frac{2547^2}{30} = 6436,70$
4. Kolom ΣY = Jumlah skor tiap butir = 100
5. Kolom ΣY^2 = Jumlah kuadrat skor tiap butir
 $= 2^2 + 2^2 + 3^2 + \dots + 5^2$
 $= 362$
6. Kolom Σy^2 = $\Sigma Y^2 - \frac{(\Sigma Y)^2}{n} = 362 - \frac{100^2}{30} = 28,67$
7. Kolom $\Sigma Y \cdot Y_t$ = Jumlah hasil kali skor tiap butir dengan skor total yang berpasangan
 $= (2 \times 77) + (2 \times 69) + (3 \times 68) + \dots + (5 \times 87)$
 $= 8708$
8. Kolom $\Sigma y \cdot y_t$ = $\Sigma Y \cdot Y_t - \frac{(\Sigma Y)(\Sigma Y_t)}{n} = 8708 - \frac{100 \times 2547}{30}$
 $= 218,00$
9. Kolom r_{hitung} = $\frac{\Sigma y \cdot y_t}{\sqrt{\Sigma y^2 \cdot \Sigma y_t^2}} = \frac{218,00}{\sqrt{28,67 \cdot 6436,70}} = 0,508$
10. Kriteria valid adalah 0,361 atau lebih, kurang dari 0,361 dinyatakan drop.

**Perhitungan Kembali Hasil Uji Coba Variabel Y Valid
Kinerja Karyawan**

No. Resp.	Butir Pernyataan																														Y total	Y total ²	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23										
1	2	1	4	3	3	3	2	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	72	5184
2	2	1	4	3	3	3	3	3	2	4	3	4	3	1	4	4	3	2	4	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	69	4761	
3	3	2	1	3	3	4	3	2	2	3	2	3	3	2	3	1	3	3	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	3	58	3364		
4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	95	9025		
5	3	4	4	4	3	2	3	4	3	4	2	2	3	3	2	1	4	3	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	72	5184		
6	3	4	4	3	3	4	4	4	3	1	4	4	3	2	3	4	4	3	1	4	3	1	4	3	2	3	2	3	73	5329			
7	2	2	3	3	2	3	4	4	3	2	4	4	4	3	4	3	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	74	5476			
8	1	1	3	3	2	5	3	3	3	3	5	5	3	2	5	5	3	3	3	3	5	4	3	4	3	4	3	4	77	5929			
9	4	4	2	3	3	3	2	5	5	3	3	5	2	3	3	2	5	5	3	3	4	2	3	4	4	2	3	4	77	5929			
10	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	110	12100			
11	4	2	5	4	5	5	3	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	102	10404			
12	4	4	5	5	5	5	3	3	5	5	3	5	3	3	2	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	96	9216			
13	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	110	12100			
14	5	5	5	4	3	5	3	5	3	2	5	5	3	2	5	5	5	3	2	5	4	5	4	4	4	4	4	4	92	8464			
15	3	2	4	4	3	4	4	2	2	3	4	3	3	2	3	4	2	2	2	3	4	5	5	4	5	5	4	75	5625				
16	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	4	4	4	2	4	3	3	2	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	70	4900			
17	4	3	3	4	2	5	4	3	4	3	3	4	4	4	3	2	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	78	6084				
18	4	2	3	3	1	1	2	3	3	3	4	3	3	1	3	4	2	3	3	3	4	3	4	3	5	5	5	67	4489				
19	5	4	5	5	4	5	2	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	83	6889				
20	3	4	4	4	3	5	4	4	4	2	3	3	3	2	3	2	4	4	4	2	3	4	3	4	3	4	3	77	5929				
21	3	3	2	3	3	1	2	3	3	2	4	3	4	4	2	2	3	3	2	4	4	4	4	4	4	3	3	66	4356				
22	3	2	4	3	3	3	4	3	2	3	4	3	3	2	1	1	3	2	3	4	2	2	1	3	2	1	61	3721					
23	4	5	5	5	4	5	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	92	8464					
24	3	2	2	3	3	3	2	1	1	3	3	4	4	4	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	4	62	3844					
25	3	2	2	1	3	2	2	1	2	2	3	2	3	3	3	1	1	2	2	2	3	2	3	2	3	3	51	2601					
26	3	2	4	4	4	3	3	3	3	1	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	4	4	4	4	71	5041					
27	4	5	5	5	4	5	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	89	7921					
28	3	2	3	2	2	3	1	1	3	2	3	2	2	1	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	2	54	2916					
29	2	4	4	4	3	4	2	2	3	3	3	2	4	1	3	4	2	3	3	3	4	4	3	4	4	3	70	4900					
30	4	5	5	4	5	5	3	3	3	3	3	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	98	9604					
ΣY_i	100	93	111	109	99	112	93	94	97	92	107	110	109	89	100	100	100	98	93	111	110	106	108	108	108	108	2341	189749					
ΣY_i^2	362	339	447	423	357	466	317	334	347	316	403	430	417	309	362	384	370	360	319	439	424	400	408	408	408	408							
$\Sigma Y_i Y_t$	8043	7627	9020	8857	8068	9128	7521	7651	7919	7485	8545	8867	8752	7334	8032	8214	8119	8065	7527	8967	8853	8531	8624	8624	8624	8624							
S_i^2	0,96	1,69	1,21	0,90	1,01	1,60	0,96	1,32	1,11	1,13	0,71	0,89	0,70	1,50	0,96	1,69	1,22	1,33	1,02	0,94	0,69	0,85	0,64	0,64	0,64	0,64							

**Data Hasil Perhitungan Kembali Uji Validitas Skor Butir dengan Skor Total
Variabel Y (Kinerja Karyawan)**

$$\Sigma Y_t = 2341$$

$$\Sigma Y_t^2 = 189749$$

No. Butir	ΣY	ΣY^2	$\Sigma Y \cdot Y_t$	Σy^2	$\Sigma y \cdot y_t$	Σy_t^2	r_{hitung}	r_{tabel}	Kesimp.
1	100	362	8043	28,67	239,67	7072,97	0,956	0,361	Valid
2	93	339	7627	50,70	369,90	7072,97	1,690	0,361	Valid
3	111	447	9020	36,30	358,30	7072,97	1,210	0,361	Valid
4	109	423	8857	26,97	351,37	7072,97	0,899	0,361	Valid
5	99	357	8068	30,30	342,70	7072,97	1,010	0,361	Valid
6	112	466	9128	47,87	388,27	7072,97	1,596	0,361	Valid
7	93	317	7521	28,70	263,90	7072,97	0,957	0,361	Valid
8	94	334	7651	39,47	315,87	7072,97	1,316	0,361	Valid
9	97	347	7919	33,37	349,77	7072,97	1,112	0,361	Valid
10	92	316	7485	33,87	305,93	7072,97	1,129	0,361	Valid
11	107	403	8545	21,37	195,43	7072,97	0,712	0,361	Valid
12	110	430	8867	26,67	283,33	7072,97	0,889	0,361	Valid
13	109	417	8752	20,97	246,37	7072,97	0,699	0,361	Valid
14	89	309	7334	44,97	389,03	7072,97	1,499	0,361	Valid
15	100	362	8032	28,67	228,67	7072,97	0,956	0,361	Valid
16	100	384	8214	50,67	410,67	7072,97	1,689	0,361	Valid
17	100	370	8119	36,67	315,67	7072,97	1,222	0,361	Valid
18	98	360	8065	39,87	417,73	7072,97	1,329	0,361	Valid
19	93	319	7527	30,70	269,90	7072,97	1,023	0,361	Valid
20	111	439	8967	28,30	305,30	7072,97	0,943	0,361	Valid
21	110	424	8853	20,67	269,33	7072,97	0,689	0,361	Valid
22	106	400	8531	25,47	259,47	7072,97	0,849	0,361	Valid
23	108	408	8624	19,20	196,40	7072,97	0,640	0,361	Valid

**Data Hasil Uji Coba Reliabilitas Variabel Y
Kinerja Karyawan**

No.	Varians
1	0,96
2	1,69
3	1,21
4	0,90
5	1,01
6	1,60
7	0,96
8	1,32
9	1,11
10	1,13
11	0,71
12	0,89
13	0,70
14	1,50
15	0,96
16	1,69
17	1,22
18	1,33
19	1,02
20	0,94
21	0,69
22	0,85
23	0,64
Σ	25,01

1. Menghitung Varians tiap butir dengan rumus contoh butir ke 1

$$S_i^2 = \frac{\sum Y_i^2 - \frac{(\sum Y_i)^2}{n}}{n}$$

$$= \frac{362 - \frac{100^2}{30}}{30} = 0,96$$

2. Menghitung varians total

$$S_t^2 = \frac{\sum Y_t^2 - \frac{(\sum Y_t)^2}{n}}{n}$$

$$= \frac{189749 - \frac{2341^2}{30}}{30} = 235,77$$

3. Menghitung Reliabilitas

$$r_{11} = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum s_i^2}{st^2} \right)$$

$$= \frac{23}{23-1} \left(1 - \frac{25,01}{235,8} \right)$$

$$= 0,935$$

Kesimpulan

Dari perhitungan di atas menunjukkan bahwa r_{ii} termasuk dalam kategori (0,800 - 1,000). Maka instrumen memiliki **reliabilitas yang sangat tinggi**

Tabel Interpretasi

Besarnya nilai r	Interpretasi
0,800 - 1,000	Sangat tinggi
0,600 - 0,799	Tinggi
0,400 - 0,599	Cukup
0,200 - 0,399	Rendah

**Data Hasil Perhitungan Uji Validitas Skor Butir dengan Skor Total
Variabel X (Kepemimpinan Transformatif)**

No. Butir	ΣX	ΣX^2	$\Sigma X.X_t$	ΣX^2	$\Sigma x.x_t$	Σx_t^2	r_{hitung}	r_{tabel}	Kesimp.
1	111	453	12864	42,30	317,30	8864,97	0,518	0,361	Valid
2	106	426	12379	51,47	397,47	8864,97	0,588	0,361	Valid
3	102	400	11950	53,20	420,60	8864,97	0,612	0,361	Valid
4	92	326	10133	43,87	-266,07	8864,97	-0,427	0,361	Drop
5	120	496	13779	16,00	215,00	8864,97	0,571	0,361	Valid
6	103	391	12016	37,37	373,57	8864,97	0,649	0,361	Valid
7	111	435	12745	24,30	198,30	8864,97	0,427	0,361	Valid
8	114	464	13080	30,80	194,20	8864,97	0,372	0,361	Valid
9	103	413	12086	59,37	443,57	8864,97	0,611	0,361	Valid
10	116	476	13410	27,47	298,13	8864,97	0,604	0,361	Valid
11	106	416	12336	41,47	354,47	8864,97	0,585	0,361	Valid
12	113	469	13090	43,37	317,23	8864,97	0,512	0,361	Valid
13	105	409	12294	41,50	425,50	8864,97	0,702	0,361	Valid
14	106	410	11614	35,47	-367,53	8864,97	-0,655	0,361	Drop
15	97	343	11296	29,37	331,77	8864,97	0,650	0,361	Valid
16	114	468	13249	34,80	363,20	8864,97	0,654	0,361	Valid
17	112	450	12995	31,87	335,27	8864,97	0,631	0,361	Valid
18	107	423	12380	41,37	285,43	8864,97	0,471	0,361	Valid
19	103	403	11955	49,37	312,57	8864,97	0,472	0,361	Valid
20	109	455	12776	58,97	455,37	8864,97	0,630	0,361	Valid
21	112	456	12955	37,87	295,27	8864,97	0,510	0,361	Valid
22	105	409	12232	41,50	363,50	8864,97	0,599	0,361	Valid
23	110	436	12716	32,67	282,33	8864,97	0,525	0,361	Valid
24	96	336	11144	28,80	292,80	8864,97	0,579	0,361	Valid
25	102	374	11843	27,20	313,60	8864,97	0,639	0,361	Valid
26	88	284	9797	25,87	-149,93	8864,97	-0,313	0,361	Drop
27	94	322	11021	27,47	395,87	8864,97	0,802	0,361	Valid
28	97	351	11331	37,37	366,77	8864,97	0,637	0,361	Valid
29	94	330	10974	35,47	348,87	8864,97	0,622	0,361	Valid
30	114	474	13187	40,80	301,20	8864,97	0,501	0,361	Valid
31	112	454	13013	35,87	353,27	8864,97	0,626	0,361	Valid
32	117	487	13521	30,70	296,10	8864,97	0,568	0,361	Valid

**Langkah-langkah Perhitungan Uji Validitas
Disertai Contoh untuk Nomor Butir 1
Variabel X (Kepemimpinan Transformasional)**

1. Kolom ΣX_t = Jumlah skor total = 3391
2. Kolom ΣX_t^2 = Jumlah kuadrat skor total = 392161
3. Kolom Σx_t^2 = $\Sigma X_t^2 - \frac{(\Sigma X_t)^2}{n} = 392161 - \frac{3391^2}{30} = 8864,97$
4. Kolom ΣX = Jumlah skor tiap butir = 111
5. Kolom ΣX^2 = Jumlah kuadrat skor tiap butir
 $= 4^2 + 4^2 + 4^2 + \dots + 1^2$
 $= 453$
6. Kolom Σx^2 = $\Sigma X^2 - \frac{(\Sigma X)^2}{n} = 453 - \frac{111^2}{30} = 42,30$
7. Kolom $\Sigma X.X_t$ = Jumlah hasil kali skor tiap butir dengan skor total yang berpasangan
 $= (4 \times 136) + (4 \times 139) + (4 \times 139) + \dots + (1 \times 115)$
 $= 12864$
8. Kolom $\Sigma x.x_t$ = $\Sigma X.X_t - \frac{(\Sigma X)(\Sigma X_t)}{n} = 12864 - \frac{111 \times 3391}{30}$
 $= 317,30$
9. Kolom r_{hitung} = $\frac{\Sigma x.x_t}{\sqrt{\Sigma x^2 \cdot \Sigma x_t^2}} = \frac{317,30}{\sqrt{42,30 \cdot 8864,97}} = 0,518$
10. Kriteria valid adalah 0,361 atau lebih, kurang dari 0,361 dinyatakan drop.

**Perhitungan Kembali Hasil Uji Coba Variabel X Valid
Kepemimpinan Transformatif**

No.	Butir Pernyataan																														X total	X total ²
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29			
1	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	2	2	3	3	4	3	1	1	3	4	3	4	3	4	3	2	4	4	3	3	87	7569
2	4	3	4	3	4	4	4	2	4	3	3	3	3	4	5	4	2	4	5	5	5	3	4	2	3	4	2	3	3	102	10404	
3	4	1	1	3	3	3	4	4	4	2	2	4	3	5	2	4	1	5	4	5	5	4	4	2	4	3	4	4	98	9604		
4	1	3	1	3	3	3	1	1	2	2	2	3	2	1	2	3	3	2	3	3	3	3	2	1	3	2	3	3	68	4624		
5	2	3	2	3	3	3	4	3	2	3	4	3	4	4	2	4	5	5	5	4	4	5	2	3	4	4	2	3	97	9409		
6	3	3	1	4	3	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	5	2	4	4	4	2	4	3	3	1	3	4	95	9025		
7	4	4	3	4	2	3	3	2	3	1	3	2	2	1	2	3	3	3	2	1	3	3	3	2	1	2	4	3	75	5625		
8	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	139	19321		
9	4	5	5	4	4	2	3	4	3	3	3	4	4	4	5	4	4	5	2	4	4	4	4	3	4	4	5	2	110	12100		
10	2	3	3	4	4	3	3	4	4	3	1	5	4	4	4	5	5	2	5	4	4	4	3	2	3	3	2	1	5	100	10000	
11	5	5	5	4	4	3	3	4	4	3	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	3	4	4	5	5	5	4	124	15376		
12	5	4	5	4	4	4	3	1	4	3	4	4	3	5	4	4	4	5	5	5	2	4	4	3	3	2	3	4	108	11664		
13	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	139	19321		
14	2	4	2	4	3	3	3	1	4	4	4	3	5	3	5	2	4	5	4	5	4	2	2	3	3	3	3	4	100	10000		
15	3	2	1	3	5	4	4	3	3	3	5	3	5	5	5	5	5	2	5	2	5	3	2	2	2	2	3	4	103	10609		
16	1	4	3	3	4	3	4	3	4	4	2	3	2	4	5	5	4	4	2	2	2	4	3	4	3	1	3	4	97	9409		
17	4	1	2	4	1	1	4	4	3	2	4	1	2	2	3	3	3	2	1	2	3	3	3	3	3	3	3	4	79	6241		
18	4	2	4	3	3	4	4	3	2	3	4	2	1	5	4	4	4	5	4	4	4	2	4	3	3	3	4	4	101	10201		
19	5	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	133	17689		
20	3	2	4	5	3	4	1	5	4	5	5	3	3	4	3	1	2	2	3	2	3	2	2	2	4	3	5	2	91	8281		
21	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	140	19600		
22	5	5	5	5	2	4	5	5	5	4	5	5	3	4	4	3	2	5	4	5	4	5	5	4	4	3	4	5	124	15376		
23	3	1	4	4	4	4	4	5	2	4	4	2	4	3	3	2	3	4	4	4	3	2	4	3	2	4	4	2	97	9409		
24	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	2	4	5	3	3	3	4	4	4	4	4	3	5	123	15129		
25	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	3	4	4	4	4	3	5	4	4	4	3	2	3	5	4	4	5	121	14641		
26	3	2	3	4	2	4	4	5	2	4	4	2	3	3	3	1	3	4	3	4	3	4	3	2	4	3	2	3	88	7744		
27	5	5	4	4	4	5	5	2	5	4	4	3	2	4	4	4	3	4	4	4	2	2	3	3	3	1	1	3	95	9025		
28	4	4	3	4	2	4	4	2	4	5	5	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	4	4	2	1	88	7744	
29	3	4	3	5	4	4	4	4	4	5	2	4	3	3	4	4	2	2	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	98	9604		
30	5	3	4	4	1	5	5	1	5	4	5	2	2	3	3	2	1	1	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	85	7225		
ΣX	111	106	102	120	103	111	114	103	116	106	113	105	97	114	112	107	103	109	112	105	110	96	102	94	97	94	114	112	117	3105	331969	
ΣX^2	453	426	400	496	391	435	464	413	476	416	469	409	343	468	450	423	403	455	456	456	409	436	336	374	322	351	330	474	454	487		
$\Sigma X_i X_j$	11827	11400	10999	12642	11079	11709	12025	11133	12336	11351	12031	11333	10404	12212	11979	11420	11015	11785	11925	11265	11710	10264	10906	10153	10421	10108	12112	11988	12437			
S_i^2	1,41	1,72	1,77	0,53	1,25	0,81	1,03	1,98	0,92	1,38	1,45	1,38	0,98	1,16	1,06	1,38	1,65	1,97	1,26	1,38	1,09	0,96	0,91	0,92	1,25	1,18	1,36	1,20	1,02			

**Data Hasil Perhitungan Kembali Uji Validitas Skor Butir dengan Skor Total
Variabel X (Kepemimpinan Transformatif)**

$$\Sigma X_t = 3105$$

$$\Sigma X_t^2 = 331969$$

No. Butir	ΣX	ΣX^2	$\Sigma X.X_t$	Σx^2	$\Sigma x.x_t$	Σx_t^2	r_b	r_{tabel}	Kesimp.
1	111	453	11827	42,30	338,50	10601,50	0,505	0,361	Valid
2	106	426	11400	51,47	429,00	10601,50	0,581	0,361	Valid
3	102	400	10999	53,20	442,00	10601,50	0,589	0,361	Valid
4	120	496	12642	16,00	222,00	10601,50	0,539	0,361	Valid
5	103	391	11079	37,37	418,50	10601,50	0,665	0,361	Valid
6	111	435	11709	24,30	220,50	10601,50	0,434	0,361	Valid
7	114	464	12025	30,80	226,00	10601,50	0,396	0,361	Valid
8	103	413	11133	59,37	472,50	10601,50	0,596	0,361	Valid
9	116	476	12336	27,47	330,00	10601,50	0,612	0,361	Valid
10	106	416	11351	41,47	380,00	10601,50	0,573	0,361	Valid
11	113	469	12031	43,37	335,50	10601,50	0,495	0,361	Valid
12	105	409	11333	41,50	465,50	10601,50	0,702	0,361	Valid
13	97	343	10404	29,37	364,50	10601,50	0,653	0,361	Valid
14	114	468	12212	34,80	413,00	10601,50	0,680	0,361	Valid
15	112	450	11979	31,87	387,00	10601,50	0,666	0,361	Valid
16	107	423	11420	41,37	345,50	10601,50	0,522	0,361	Valid
17	103	403	11015	49,37	354,50	10601,50	0,490	0,361	Valid
18	109	455	11785	58,97	503,50	10601,50	0,637	0,361	Valid
19	112	456	11925	37,87	333,00	10601,50	0,526	0,361	Valid
20	105	409	11265	41,50	397,50	10601,50	0,599	0,361	Valid
21	110	436	11710	32,67	325,00	10601,50	0,552	0,361	Valid
22	96	336	10264	28,80	328,00	10601,50	0,594	0,361	Valid
23	102	374	10906	27,20	349,00	10601,50	0,650	0,361	Valid
24	94	322	10153	27,47	424,00	10601,50	0,786	0,361	Valid
25	97	351	10421	37,37	381,50	10601,50	0,606	0,361	Valid
26	94	330	10108	35,47	379,00	10601,50	0,618	0,361	Valid
27	114	474	12112	40,80	313,00	10601,50	0,476	0,361	Valid
28	112	454	11988	35,87	396,00	10601,50	0,642	0,361	Valid
29	117	487	12437	30,70	327,50	10601,50	0,574	0,361	Valid

**Data Hasil Uji Reliabilitas Variabel X1
Kepemimpinan Transformasional**

No.	Varians
1	1,41
2	1,72
3	1,77
4	0,53
5	1,25
6	0,81
7	1,03
8	1,98
9	0,92
10	1,38
11	1,45
12	1,38
13	0,98
14	1,16
15	1,06
16	1,38
17	1,65
18	1,97
19	1,26
20	1,38
21	1,09
22	0,96
23	0,91
24	0,92
25	1,25
26	1,18
27	1,36
28	1,20
29	1,02
Σ	36,33

1. Menghitung Varians tiap butir dengan rumus contoh butir ke 1

$$S_i^2 = \frac{\sum X_i^2 - \frac{(\sum X_i)^2}{n}}{n}$$

$$= \frac{453 - \frac{111^2}{30}}{30} = 1,41$$

2. Menghitung varians total

$$S_t^2 = \frac{\sum X_t^2 - \frac{(\sum X_t)^2}{n}}{n}$$

$$= \frac{331969 - \frac{3105^2}{30}}{30} = 353,38$$

3. Menghitung Reliabilitas

$$r_{11} = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum s_i^2}{st^2} \right)$$

$$= \frac{29}{29-1} \left(1 - \frac{36,33}{353,4} \right)$$

$$= 0,929$$

Kesimpulan

Dari perhitungan di atas menunjukkan bahwa r_{ii} termasuk dalam kategori (0,800 - 1,000). Maka instrumen memiliki **reliabilitas yang sangat tinggi**

Tabel Interpretasi

Besarnya nilai r	Interpretasi
0,800 - 1,000	Sangat tinggi
0,600 - 0,799	Tinggi
0,400 - 0,599	Cukup
0,200 - 0,399	Rendah

**Data Hasil Perhitungan Uji Validitas Skor Butir dengan Skor Total
Variabel X2 (Komitmen Organisasi)**

No. Butir	ΣX	ΣX^2	$\Sigma X.X_t$	ΣX^2	$\Sigma x.x_t$	Σx_t^2	r_{hitung}	r_{tabel}	Kesimp.
1	101	401	14480	60,97	2255,63	16308,97	2,262	0,361	Valid
2	95	357	13378	56,17	1879,83	16308,97	1,964	0,361	Valid
3	112	458	15694	39,87	2138,27	16308,97	2,652	0,361	Valid
4	113	467	15751	41,37	2074,23	16308,97	2,525	0,361	Valid
5	108	458	15317	69,20	2245,40	16308,97	2,114	0,361	Valid
6	100	370	14137	36,67	2033,67	16308,97	2,630	0,361	Valid
7	99	371	14093	44,30	2110,70	16308,97	2,483	0,361	Valid
8	104	400	14624	39,47	2036,53	16308,97	2,538	0,361	Valid
9	103	389	13652	35,37	1185,57	16308,97	1,561	0,361	Valid
10	101	377	14330	36,97	2105,63	16308,97	2,712	0,361	Valid
11	112	452	15745	33,87	2189,27	16308,97	2,946	0,361	Valid
12	101	379	14408	38,97	2183,63	16308,97	2,739	0,361	Valid
13	112	450	15752	31,87	2196,27	16308,97	3,047	0,361	Valid
14	92	324	13046	41,87	1910,93	16308,97	2,313	0,361	Valid
15	107	409	15031	27,37	2080,43	16308,97	3,114	0,361	Valid
16	105	411	14909	43,50	2200,50	16308,97	2,613	0,361	Valid
17	100	370	14181	36,67	2077,67	16308,97	2,687	0,361	Valid
18	110	438	15597	34,67	2283,33	16308,97	3,037	0,361	Valid
19	98	358	13968	37,87	2106,73	16308,97	2,681	0,361	Valid
20	99	355	13981	28,30	1998,70	16308,97	2,942	0,361	Valid
21	96	338	13532	30,80	1912,80	16308,97	2,699	0,361	Valid
22	96	346	13602	38,80	1982,80	16308,97	2,493	0,361	Valid
23	106	420	15175	45,47	2345,47	16308,97	2,724	0,361	Valid
24	104	394	13703	33,47	1115,53	16308,97	1,510	0,361	Valid
25	102	400	14647	53,20	2301,60	16308,97	2,471	0,361	Valid
26	113	455	15878	29,37	2201,23	16308,97	3,181	0,361	Valid
27	107	411	15091	29,37	2140,43	16308,97	3,093	0,361	Valid
28	101	379	14447	38,97	2222,63	16308,97	2,788	0,361	Valid
29	114	464	15450	30,80	1652,20	16308,97	2,331	0,361	Valid
30	99	381	14183	54,30	2200,70	16308,97	2,339	0,361	Valid
31	105	395	14704	27,50	1995,50	16308,97	2,980	0,361	Valid
32	96	338	13506	30,80	1886,80	16308,97	2,662	0,361	Valid
33	97	357	13783	43,37	2042,77	16308,97	2,429	0,361	Valid
34	101	377	14349	36,97	2124,63	16308,97	2,736	0,361	Valid
35	122	524	16911	27,87	2144,93	16308,97	3,182	0,361	Valid

**Langkah-langkah Perhitungan Uji Validitas
Disertai Contoh untuk Nomor Butir 1
Variabel X2 (Komitmen Organisasi)**

1. Kolom ΣX_t = Jumlah skor total = 3631
2. Kolom ΣX_t^2 = Jumlah kuadrat skor total = 455781
3. Kolom ΣX_t^2 = $\Sigma X_t^2 - \frac{(\Sigma X_t)^2}{n} = 455781 - \frac{3631^2}{30} = 16308,97$
4. Kolom ΣX = Jumlah skor tiap butir = 101
5. Kolom ΣX^2 = Jumlah kuadrat skor tiap butir
 $= 3^2 + 3^2 + 3^2 + \dots + 1^2$
 $= 401$
6. Kolom ΣX^2 = $\Sigma X^2 - \frac{(\Sigma X)^2}{n} = 401 - \frac{101^2}{30} = 60,97$
7. Kolom $\Sigma X.X_t$ = Jumlah hasil kali skor tiap butir dengan skor total yang berpasangan
 $= (3 \times 136) + (3 \times 139) + (3 \times 139) + \dots + (1 \times 115)$
 $= 12931$
8. Kolom $\Sigma x.x_t$ = $\Sigma X.X_t - \frac{(\Sigma X)(\Sigma X_t)}{n} = 12931 - \frac{101 \times 3631}{30} = 706,63$
9. Kolom r_{hitung} = $\frac{\Sigma x.x_t}{\sqrt{\Sigma X^2 \cdot \Sigma X_t^2}} = \frac{706,63}{\sqrt{60,97 \cdot 16308,97}} = 0,709$
10. Kriteria valid adalah 0,361 atau lebih, kurang dari 0,361 dinyatakan drop.

Perhitungan Kembali Hasil Uji Coba Variabel X2 Valid
Komitmen Organisasi

No. Resp.	Butir Pernyataan																														X total	X total ²			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30			31	32	
1	3	1	2	4	1	2	3	4	3	3	4	3	3	3	2	3	2	2	1	4	3	1	1	2	2	2	2	1	2	4	3	2	4	80	6400
2	3	3	4	4	2	3	2	4	3	3	1	2	4	3	2	2	3	4	3	3	3	3	3	2	4	3	3	4	4	3	2	3	95	9025	
3	3	3	3	4	3	2	3	4	3	5	4	5	2	3	4	4	4	3	2	2	1	2	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	106	11236	
4	1	2	3	2	1	4	3	1	3	4	4	4	3	2	4	4	2	4	3	3	3	2	2	4	2	3	2	3	1	3	2	4	88	7744	
5	4	3	2	3	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	3	5	4	4	3	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	131	17161	
6	2	2	2	2	3	3	3	1	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	1	1	2	2	1	2	2	2	3	2	1	2	3	2	69	4761
7	2	4	4	3	2	4	4	3	3	5	3	3	2	4	4	4	4	3	4	2	2	3	1	4	4	3	4	4	3	1	2	5	103	10609	
8	2	4	5	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	2	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	2	4	4	99	9801	
9	1	5	4	5	5	4	2	2	3	4	3	4	1	3	1	3	5	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	1	4	3	4	108	11664	
10	2	2	2	2	2	2	1	4	2	2	3	3	3	4	1	1	2	1	3	1	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	5	76	5776
11	2	1	5	4	1	1	3	3	2	2	2	2	2	3	2	4	3	2	3	2	3	2	3	4	3	3	3	1	4	4	3	2	4	83	6889
12	5	2	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	3	4	5	3	2	4	3	2	3	3	2	3	5	123	15129
13	5	1	2	4	5	2	4	4	3	2	4	3	2	1	4	3	4	3	2	4	4	3	1	3	4	3	4	3	4	2	3	5	101	10201	
14	4	5	4	5	1	3	3	2	1	3	2	2	1	4	3	3	3	3	3	3	2	4	3	4	4	3	1	4	3	2	4	4	5	97	9409
15	3	5	2	4	1	3	2	3	3	3	2	4	3	2	2	1	3	4	3	2	2	3	3	3	3	3	4	3	2	3	4	2	4	91	8281
16	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	142	20164	
17	4	2	4	5	5	3	2	4	4	3	2	3	4	4	4	4	3	2	3	4	3	4	4	2	3	3	3	1	1	3	2	3	2	100	10000
18	4	4	5	2	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	3	5	4	4	3	5	4	4	3	2	3	4	130	16900
19	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	3	4	2	5	3	5	3	5	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	5	128	16384
20	5	5	5	4	4	4	2	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	3	3	3	3	5	5	5	5	4	5	3	2	5	5	138	19044	
21	5	2	5	2	5	3	3	2	4	3	4	3	4	2	3	3	3	3	2	5	3	2	5	2	5	2	3	2	3	2	2	5	102	10404	
22	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	151	22801	
23	5	2	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	147	21609
24	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	146	21316	
25	4	4	5	5	4	5	4	3	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	148	21904	
26	5	3	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	3	143	20449
27	1	3	2	3	3	1	4	4	2	4	3	2	4	3	4	3	3	4	4	4	2	2	3	4	3	2	4	3	2	4	4	4	101	10201	
28	1	3	2	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	4	4	4	4	2	3	3	3	4	4	97	9409	
29	4	3	5	3	5	3	4	4	3	4	2	4	3	3	4	4	4	2	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	115	13225
30	1	1	3	1	3	4	2	2	4	3	2	4	2	3	3	2	1	1	2	2	3	1	3	3	3	3	3	1	2	3	1	2	2	72	5184
ΣX	101	95	112	113	108	100	99	104	101	112	101	112	92	107	105	100	110	98	99	96	96	106	102	113	107	101	101	99	105	96	97	101	122	3310	383080
ΣX_i^2	401	357	458	467	458	370	371	400	377	452	379	450	324	409	411	370	438	358	355	338	346	420	400	455	411	379	381	395	338	357	377	524			
$\Sigma X_i X_j$	11886	10940	12834	12853	12578	11556	11560	11956	11722	12879	11780	12869	10651	12286	12226	11629	12772	11430	11437	11066	11125	12451	12020	12969	12340	11823	11627	12022	11029	11245	11742	13777			
S_i^2	2,03	1,87	1,33	1,38	2,31	1,22	1,48	1,32	1,23	1,13	1,30	1,06	1,40	0,91	1,45	1,22	1,16	1,26	0,94	1,03	1,29	1,52	1,77	0,98	0,98	0,98	1,30	1,81	0,92	1,03	1,45	1,23	0,93		

**Data Hasil Perhitungan Kembali Uji Validitas Skor Butir dengan Skor Total
Variabel X2 (Komitmen Organisasi)**

$$\Sigma X_t = 3310$$

$$\Sigma X_t^2 = 383080$$

No. Butir	ΣX	ΣX^2	$\Sigma X \cdot X_t$	Σx^2	$\Sigma x \cdot x_t$	Σx_t^2	r_b	r_{tabel}	Kesimp.
1	101	401	11886	60,97	742,33	17876,67	0,711	0,361	Valid
2	95	357	10940	56,17	458,33	17876,67	0,457	0,361	Valid
3	112	458	12834	39,87	476,67	17876,67	0,565	0,361	Valid
4	113	467	12853	41,37	385,33	17876,67	0,448	0,361	Valid
5	108	458	12578	69,20	662,00	17876,67	0,595	0,361	Valid
6	100	370	11556	36,67	522,67	17876,67	0,646	0,361	Valid
7	99	371	11560	44,30	637,00	17876,67	0,716	0,361	Valid
8	104	400	11956	39,47	481,33	17876,67	0,573	0,361	Valid
9	101	377	11722	36,97	578,33	17876,67	0,711	0,361	Valid
10	112	452	12879	33,87	521,67	17876,67	0,670	0,361	Valid
11	101	379	11780	38,97	636,33	17876,67	0,762	0,361	Valid
12	112	450	12869	31,87	511,67	17876,67	0,678	0,361	Valid
13	92	324	10651	41,87	500,33	17876,67	0,578	0,361	Valid
14	107	409	12286	27,37	480,33	17876,67	0,687	0,361	Valid
15	105	411	12226	43,50	641,00	17876,67	0,727	0,361	Valid
16	100	370	11629	36,67	595,67	17876,67	0,736	0,361	Valid
17	110	438	12772	34,67	635,33	17876,67	0,807	0,361	Valid
18	98	358	11430	37,87	617,33	17876,67	0,750	0,361	Valid
19	99	355	11437	28,30	514,00	17876,67	0,723	0,361	Valid
20	96	338	11066	30,80	474,00	17876,67	0,639	0,361	Valid
21	96	346	11125	38,80	533,00	17876,67	0,640	0,361	Valid
22	106	420	12451	45,47	755,67	17876,67	0,838	0,361	Valid
23	102	400	12020	53,20	766,00	17876,67	0,785	0,361	Valid
24	113	455	12969	29,37	501,33	17876,67	0,692	0,361	Valid
25	107	411	12340	29,37	534,33	17876,67	0,737	0,361	Valid
26	101	379	11823	38,97	679,33	17876,67	0,814	0,361	Valid
27	99	381	11627	54,30	704,00	17876,67	0,715	0,361	Valid
28	105	395	12022	27,50	437,00	17876,67	0,623	0,361	Valid
29	96	338	11029	30,80	437,00	17876,67	0,589	0,361	Valid
30	97	357	11245	43,37	542,67	17876,67	0,616	0,361	Valid
31	101	377	11742	36,97	598,33	17876,67	0,736	0,361	Valid
32	122	524	13777	27,87	316,33	17876,67	0,448	0,361	Valid

**Data Hasil Uji Reliabilitas Variabel X2
Komitmen Organisasi**

No.	Varians
1	2,03
2	1,87
3	1,33
4	1,38
5	2,31
6	1,22
7	1,48
8	1,32
9	1,23
10	1,13
11	1,30
12	1,06
13	1,40
14	0,91
15	1,45
16	1,22
17	1,16
18	1,26
19	0,94
20	1,03
21	1,29
22	1,52
23	1,77
24	0,98
25	0,98
26	1,30
27	1,81
28	0,92
29	1,03
30	1,45
31	1,23
32	0,93
Σ	42,22

1. Menghitung Varians tiap butir dengan rumus contoh butir ke 1

$$S_i^2 = \frac{\sum X_i^2 - \frac{(\sum X_i)^2}{n}}{n}$$

$$= \frac{401 - \frac{101^2}{30}}{30} = 2,03$$

2. Menghitung varians total

$$S_t^2 = \frac{\sum X_t^2 - \frac{(\sum X_t)^2}{n}}{n}$$

$$= \frac{383080 - \frac{3310^2}{30}}{30} = 595,89$$

3. Menghitung Reliabilitas

$$r_{11} = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum s_i^2}{st^2} \right)$$

$$= \frac{32}{32-1} \left(1 - \frac{42,22}{595,9} \right)$$

$$= 0,959$$

Kesimpulan

Dari perhitungan di atas menunjukkan bahwa r_{ii} termasuk dalam kategori (0,800 - 1,000). Maka instrumen memiliki **reliabilitas yang sangat tinggi**

Tabel Interpretasi

Besarnya nilai r	Interpretasi
0,800 - 1,000	Sangat tinggi
0,600 - 0,799	Tinggi
0,400 - 0,599	Cukup
0,200 - 0,399	Rendah

Lampiran 5

Kuisisioner Final

Kinerja Karyawan

Pilihlah jawaban untuk pernyataan dibawah ini dengan menandai (v) pada kolom dibawah ini:

SL : Selalu

SR : Sering

KK : Kadang-Kadang

P : Pernah

TP : Tidak Pernah

No.	Pernyataan	SL	SR	KK	KP	TP
1	Saya datang ketempat kerja dengan tepat waktu					
2	Saya bekerja sesuai jam kerja yang ditetapkan koperasi					
3	Saya melaksanakan tugas sesuai dengan prosedur yang ada					
4	Saya perlu mempelajari tugas yang diberikan					
5	Saya menunda pekerjaan yang ditugaskan					
6	Saya melaksanakan tugas dengan optimal					
7	Saya bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan					
8	Saya bekerja dengan cermat dan rapi					
9	Saya menyelesaikan pekerjaannya dengan tuntas					
10	Saya menyelesaikan tugas dengan tepat waktu					
11	Saya menyelesaikan tugas dengan terburu-buru					
12	Saya lebih mengutamakan tugas rumah dibanding tugas kantor					

13	Saya berusaha untuk menemukan metode-metode kerja yang efektif					
14	Saya mencari jalan keluar yang efisien untuk beban tugasnya					
15	Saya harus menyesuaikan kemampuannya dengan pekerjaan yang akan dikerjakan					
16	Saya mengikuti perkembangan teknologi untuk menyesuaikan dengan kemampuan dalam pengembangan karir					
17	Kemampuan bekerja sama sesama Saya harus ditingkatkan					
18	Saya tidak menyelesaikan pekerjaan dengan baik terhadap tugas yang berat					
19	Jika ada kesulitan didalam bekerja tidak perlu bertanya kepada atasan tetapi menyelesaikan sendiri					
20	Saya bekerja dengan semangat					
21	Saya bekerja penuh konsentrasi yang tinggi					
22	Sesama karyawan saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan					
23	Saya melaporkan hasil pekerjaan secara rutin kepada pimpinan					

Kuisisioner Uji Coba
Kepemimpinan Transformasional

Pilihlah jawaban untuk pernyataan dibawah ini dengan menandai (v) pada kolom dibawah ini:

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

R : Ragu-Ragu

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
1	Atasan memberikan visi dan misi ke arah pengembangan koperasi					
2	Atasan mengembangkan visi dan misi yang sudah ada untuk mendorong koperasi menjadi lebih baik					
3	Misi yang diberikan oleh atasan, mendorong saya untuk bekerja lebih dari apa yang diharapkan					
4	atasan mampu menumbuhkan rasa hormat karyawan					
5	Karyawan memandang atasan sebagai seorang yang dapat dijadikan panutan					
6	Atasan memberitahu harapan-harapannya tentang kinerja yang tinggi kepada karyawan					
7	Atasan saya selalu memberikan gambaran atau pandangan masa yang akan datang					
8	Atasan mengatakan bahwa saya bisa menyelesaikan masalah yang saya hadapi					
9	Atasan menghendaki karyawan menggunakan penalaran dan kepercayaan diri dalam memecahkan masalah					
10	Atasan meningkatkan optimisme saya untuk menghadapi masa depan					

11	Atasan saya mengkomunikasikan visinya dengan menggunakan contoh nyata					
12	Tujuan-tujuan penting dalam koperasi sangat realistis dan mudah untuk diterapkan					
13	Atasan memiliki bakat khusus untuk mengetahui apa yang benar-benar penting untuk diperhatikan					
14	Atasan selalu memusatkan perhatiannya kepada kesalahan dan penyimpangan yang dilakukan karyawannya					
15	Atasan menekankan akan kemungkinan terjadinya kesalahan, sehingga harus dipikirkan sebelum dikerjakan					
16	Atasan memusatkan perhatian pada kesalahan yang tidak sesuai dengan standar					
17	Atasan memusatkan perhatian pada keberhasilan koperasi					
18	Atasan saya mendorong untuk bertindak kreatif					
19	Untuk meningkatkan kinerja dalam bekerja, atasn mengembangkan cara-cara baru					
20	Setiap ada masalah, atasan selalu memikirkan jalan terabik untuk memecahkannya					
21	Setiap ada permasalahan, atasan bertindak acuh tak acuh.					
22	Jika karyawan lalai dalam melaksanakan pekerjaan atasan memberikan perhatian khusus					
23	Jika karyawan melakukan kesalahan kerja, atasan bertindak secepatnya dan meminta penjelasan.					
24	Atasan memberikan bimbingan sehingga saya mudah untuk mengerjakan pekerjaan					
25	Atasan saya selalu membantu apabila saya membutuhkan bantuannya					
26	Atasan tidak memberikan petunjuk dan pelatihan untuk membuat karyawan mandiri					
27	Atasan memberikan saran-saran sewaktu karyawan membutuhkannya					
28	Atasan mengajak karyawan menghadapi masalah-masalah sebagai kesempatan belajar.					
29	Pimpinan mengarahkan saya untuk memahami bagaimana saya bekerja.					

Kuisisioner Uji Coba

Komitmen Organisasi

Pilihlah jawaban untuk pernyataan dibawah ini dengan menandai (v) pada kolom dibawah ini:

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

R : Ragu-Ragu

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
1.	Karyawan sering terlibat dalam menangani masalah pada koperasi					
2.	Karyawan diikutsertakan dalam pengambilan ide untuk memajukan koperasi					
3.	Karyawan dilibatkan dalam menentukan kebijakan yang berkaitan dengan karyawan					
4.	Jika dilihat dari perkembangan usahanya, masa depan koperasi ini akan cerah					
5.	Karyawan percaya bahwa koperasi ini merupakan tempat terbaik untuk mengembangkan karir					
6.	Karyawan percaya penuh bahwa koperasi akan maju dan berkembang					
7.	Karyawan bercerita tentang koperasi ini kepada teman-teman sebagai koperasi yang besar untuk bekerja					
8.	karyawan bangga bercerita pada orang lain bahwa saya adalah bagian dari koperasi ini					
9	Tidak terlalu banyak kedekatan yang saya peroleh dari koperasi ini					

10	Karyawan merasa memiliki tujuan yang sama dengan koperasi untuk mengembangkan koperasi ini					
11	Seringkali karyawan merasa kesulitan untuk setuju dengan kebijakan-kebijakan koperasi yang berhubungan dengan karyawan					
12	Keputusan yang salah jika saya harus keluar dari koperasi ini					
13	Mebutuhkan pengorbanan pribadi yang besar jika saya keluar dari koperasi ini					
14	Bekerja dikoperasi ini lebih menguntungkan daripada bekerja dikoperasi lain					
15	koperasi ini memberikan pensiun kepada karyawannya					
16	Setiap tahunnya koperasi ini memberikan tunjangan bagi karyawan					
17	Jika koperasi tidak memberikan uang pensiunan kepada karyawan, saya akan keluar dari koperasi					
18	Jika gaji yang diberikan koperasi ini tidak memenuhi standar saya akan keluar dari koperasi ini					
19	Saya merasa terpaksa bekerja dikoperasi ini					
20	Tidak ada alasan yang kuat bagi saya untuk tetap tinggal di koperasi ini					
21	Saya ingin pindah secepatnya dari koperasi ini, apabila ada yang menawarkan pekerjaan bagi saya					
22	Banyak kebijaksanaan dari koperasi ini yang karyawan terima dengan terpaksa					
23	Pekerjaan yang diberikan, akan saya selesaikan tepat pada waktunya					
24	Tugas yang diberikan akan saya kerjakan dengan sebaik-baiknya					

25	Setiap masalah yang ada di koperasi ini adalah masalah saya juga					
26	koperasi ini adalah kemungkinan terbaik untuk kerja					
27	Saya sangat senang memilih koperasi ini sebagai tempat bekerja					
28	Saya sangat senang menghabiskan sisa karir saya di koperasi ini					
29	Saya menikmati setiap pekerjaan yang diberikan kepada saya					
30	saya menerima dengan senang hati tugas apapun yang diberikan kepada saya					
31	pekerjaan yang diberikan, akan saya selesaikan tepat pada waktunya					
32	Saya merasa keberatan dengan pekerjaan yang diberikan					

Lampiran 6

Kinerja Karyawan

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	
1	2	4	2	2	4	2	5	2	4	2	2	4	2	5	5	4	5	5	5	2	4	3	5	80
2	2	5	4	4	5	3	4	2	5	4	4	5	3	4	5	2	5	4	4	5	4	2	4	89
3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	5	5	4	3	3	5	5	5	5	5	2	91
4	2	4	2	2	4	5	4	2	4	2	2	4	4	4	2	5	4	5	3	4	4	3	3	78
5	2	5	2	5	5	5	4	2	5	4	5	4	5	4	5	4	4	3	4	4	4	2	2	89
6	4	4	5	4	4	2	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	2	100
7	2	4	2	2	4	4	4	2	4	2	2	4	4	4	2	5	5	5	5	5	5	4	2	82
8	5	4	5	5	5	4	3	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	107
9	2	4	4	4	5	4	4	2	4	4	4	5	4	4	4	4	2	4	4	5	4	2	2	85
10	2	4	4	2	4	5	4	2	4	4	2	4	5	4	4	2	2	4	5	5	5	4	2	83
11	2	5	5	5	5	2	5	2	5	5	5	5	2	5	5	2	2	2	4	4	4	5	4	90
12	2	4	2	2	4	2	5	2	4	3	4	5	3	3	4	2	4	4	5	5	4	3	2	78
13	2	5	4	4	5	3	2	4	2	2	4	2	5	2	5	3	3	3	5	5	4	5	5	84
14	4	4	4	2	4	4	2	5	4	4	5	3	4	5	5	5	2	4	4	2	5	2	4	87
15	2	4	2	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	2	4	3	4	5	5	4	4	82
16	2	5	2	5	5	5	2	4	2	2	4	4	4	2	4	5	4	5	3	4	4	2	4	83
17	4	4	5	4	4	2	2	5	2	5	5	5	4	5	3	3	5	5	4	4	4	5	5	94
18	2	4	2	2	4	4	4	4	5	4	4	2	5	4	2	4	3	5	4	4	4	3	4	83
19	5	4	5	5	5	4	2	4	2	2	4	4	4	2	4	2	5	4	4	4	4	2	4	85
20	2	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	3	5	5	3	4	4	3	4	4	2	4	92
21	2	4	4	2	4	5	2	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	4	5	3	2	4	84
22	2	5	5	5	5	2	2	4	4	2	4	5	4	4	3	4	5	5	4	4	3	3	4	88
23	3	4	3	4	5	3	2	5	5	5	5	2	5	5	3	3	4	3	5	4	5	2	3	88
24	4	2	2	4	2	5	2	4	3	4	5	3	3	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	87
25	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	105
26	4	4	2	4	4	4	4	4	2	2	5	4	3	5	5	3	2	3	4	4	4	5	4	85
27	4	2	2	4	4	2	4	2	2	4	2	5	2	5	5	4	3	5	4	4	5	5	5	84

28	5	2	5	5	5	2	5	4	4	5	4	4	4	4	4	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	96
29	4	5	4	4	2	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	2	4	2	4	4	4	5	4	2	2	86
30	4	2	2	4	4	2	4	2	4	2	5	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	81
31	4	5	5	5	4	2	5	2	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	97
32	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	3	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	98
33	4	4	2	4	5	2	4	2	4	2	5	3	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	86
34	5	5	5	5	2	5	4	5	3	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	5	5	5	4	4	4	99
35	4	3	4	5	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	93
36	4	5	5	5	5	2	4	4	4	2	4	4	5	4	4	4	5	5	4	3	5	5	5	5	4	3	95
	116	145	127	137	151	122	133	125	132	136	143	145	141	149	142	133	143	148	154	156	157	128	131	131	131	3194	

Kepemimpinan Transformatif

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29		
1	2	3	2	2	2	2	5	2	3	3	2	2	2	5	4	2	5	4	4	2	4	4	4	4	2	4	3	4	2	4	89
2	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	5	5	4	5	3	5	5	4	5	4	4	118	
3	4	5	5	5	3	4	3	5	5	4	2	3	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	4	3	119
4	3	2	3	2	4	5	3	3	2	3	2	4	4	3	3	2	3	2	4	2	3	3	2	3	2	2	2	4	4	2	84
5	5	4	4	4	3	4	2	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	5	4	5	4	4	4	4	110
6	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	1	3	3	2	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	5	105
7	4	4	4	4	2	4	3	4	4	1	5	1	4	3	5	4	4	2	4	3	2	4	2	4	4	4	5	3	1	4	95
8	3	4	4	5	2	3	4	5	5	4	4	1	4	5	5	5	4	3	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	111
9	2	2	3	3	4	3	4	3	3	1	4	1	5	5	5	5	1	2	4	4	4	3	2	3	3	3	3	1	1	5	88
10	4	4	5	5	4	2	2	4	4	2	4	3	2	2	2	4	4	3	2	2	4	4	2	2	4	4	4	4	1	4	93
11	3	4	5	5	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	112
12	4	4	4	4	5	5	2	4	5	3	1	1	3	5	1	4	5	5	5	4	4	4	4	3	3	3	4	4	1	4	104
13	4	3	3	2	3	5	2	3	5	2	4	4	4	5	2	4	2	3	4	3	4	4	2	3	5	3	3	4	5	5	100
14	4	2	5	5	3	1	3	5	3	4	3	3	2	3	3	5	1	2	5	3	2	2	5	3	4	3	3	1	2	90	
15	3	4	5	3	5	3	2	3	2	4	5	3	3	2	3	2	2	3	4	2	3	5	3	3	4	4	2	5	3	3	94
16	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	5	3	2	3	2	4	5	3	3	3	2	3	2	3	4	3	5	2	5	3	98
17	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	2	2	4	4	1	4	4	4	4	4	5	4	3	4	103
18	5	4	3	4	3	4	3	5	5	3	4	2	2	2	3	4	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	87
19	4	4	4	4	2	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	2	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	2	2	99
20	2	4	5	4	5	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	5	4	4	4	4	5	3	4	4	4	5	4	3	5	5	115
21	2	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	107
22	4	3	5	3	5	2	5	3	4	3	5	3	5	4	4	3	5	3	5	2	5	3	2	3	5	3	3	4	4	3	108
23	5	3	2	3	2	4	5	3	3	2	3	2	5	4	3	4	5	4	5	2	4	2	4	4	4	4	4	3	3	5	102
24	3	5	5	5	3	3	5	5	3	3	4	4	4	3	4	4	2	3	2	3	5	3	5	4	4	4	4	4	2	5	109
25	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4	3	4	5	3	3	1	3	4	4	4	4	4	110

26	4	4	4	4	4	4	5	3	1	1	3	5	1	3	3	3	3	3	4	2	4	3	4	3	4	3	4	3	1	4	91
27	5	5	4	5	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	5	105
28	4	2	3	5	2	5	3	3	4	3	4	3	4	2	3	5	3	3	4	4	2	5	4	3	4	3	4	5	4	103	
29	3	3	4	4	3	5	3	4	4	4	4	3	2	4	4	5	2	3	3	2	3	2	5	3	5	3	5	3	4	104	
30	3	3	2	3	5	2	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	5	2	3	4	2	3	3	2	2	2	2	5	5	97	
31	5	5	5	5	4	5	4	5	1	5	5	5	5	5	3	2	4	4	4	2	4	5	4	4	5	4	5	4	3	121	
32	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	2	4	4	2	5	4	4	3	5	5	5	5	1	3	123	
33	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	109	
34	4	3	4	4	4	3	4	4	5	4	5	3	4	3	4	4	5	3	2	2	2	3	4	4	4	5	4	4	2	106	
35	4	5	5	5	4	2	5	4	3	4	2	5	4	2	3	3	2	5	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	108	
36	4	4	5	5	4	4	4	3	5	4	3	3	3	2	5	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	5	113	
	131	135	147	144	127	126	128	138	141	121	125	104	128	138	123	135	128	113	136	118	127	123	116	129	135	135	137	108	134	3730	

Komitmen Organisasinya

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32		
1	5	5	4	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	4	2	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	3	4	3	2	3	4	4	103	
2	5	5	4	3	5	4	3	4	4	4	3	3	2	4	3	4	4	4	3	3	3	3	2	3	4	2	4	3	4	3	4	4	113	
3	5	5	5	2	4	4	3	4	4	3	3	5	4	4	2	3	3	4	4	3	4	3	3	4	5	3	5	5	5	3	3	3	121	
4	4	3	4	3	2	4	3	4	4	4	3	4	2	2	2	2	4	1	3	5	5	3	3	4	3	2	3	4	4	2	4	4	104	
5	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	116
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	2	4	4	5	5	2	4	4	4	5	4	3	5	5	4	3	5	5	5	140
7	4	5	4	3	2	4	3	4	4	4	3	4	2	2	2	2	4	1	3	5	5	3	3	4	4	3	4	5	2	3	3	4	3	107
8	5	5	4	3	4	4	2	3	5	5	5	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	124
9	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	3	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	131
10	3	2	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	2	4	4	3	4	3	4	5	4	3	2	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	111
11	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	118
12	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	2	4	3	2	1	4	3	3	3	3	4	4	2	4	4	2	3	2	3	2	3	4	5	99
13	3	3	4	3	3	3	1	4	4	2	2	4	4	4	2	4	3	2	4	1	2	2	2	4	4	3	2	4	4	2	2	1	3	93
14	4	4	3	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	3	3	3	4	5	4	3	4	4	4	5	4	2	5	4	3	133
15	5	4	4	4	3	5	3	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	3	4	4	2	2	2	2	2	2	2	3	112
16	2	2	2	3	3	5	2	5	4	4	5	3	2	2	3	2	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	2	4	4	5	5	4	2	108
17	5	5	5	2	5	4	2	4	5	4	5	4	5	4	2	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	134
18	5	5	4	3	4	3	1	4	4	4	3	3	3	3	2	4	4	4	3	4	4	4	2	5	1	3	4	3	3	2	1	3	5	106
19	2	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	105
20	4	3	4	2	3	3	2	4	4	4	5	4	4	4	3	5	4	4	5	4	2	1	3	2	3	2	3	3	1	3	2	1	4	101
21	4	3	4	3	3	4	1	2	3	3	5	3	3	2	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	5	3	2	3	2	2	100
22	2	4	5	5	3	4	4	3	4	4	2	4	5	4	3	5	5	4	3	5	4	4	5	3	4	4	4	4	3	3	2	4	4	122
23	3	4	3	5	4	3	2	3	5	2	5	5	4	4	2	2	3	3	5	2	5	4	4	5	3	4	3	4	3	3	5	4	5	117
24	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	3	2	4	4	3	3	3	2	2	3	3	5	2	5	4	4	4	3	2	4	4	3	119
25	5	5	4	2	1	4	3	4	2	4	4	4	2	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	3	125
26	3	4	4	3	5	5	4	2	4	5	4	2	5	5	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	2	3	4	4	122
27	4	4	2	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	5	4	2	3	3	4	4	115

Tabulasi Data Penelitian

No.	Y	X1	X2
1	80	89	103
2	89	118	113
3	91	119	121
4	78	84	104
5	89	110	116
6	100	105	140
7	82	95	107
8	107	111	124
9	85	88	131
10	83	93	111
11	90	112	118
12	78	104	99
13	84	100	93
14	87	90	133
15	82	94	112
16	83	98	108
17	94	103	134
18	83	87	106
19	85	99	105
20	92	115	101
21	84	107	100
22	88	108	122
23	88	102	117
24	87	109	119
25	105	110	125
26	85	91	122
27	84	105	115
28	96	103	119
29	86	104	102
30	81	97	118
31	97	121	124
32	98	123	129
33	86	109	123
34	99	106	121
35	93	108	114
36	95	113	123

Lampiran 7

Deskripsi Data

Statistics		
KinerjaKaryawan		
N	Valid	36
	Missing	0
Mean		88.72
Median		87.00
Mode		83 ^a
Std. Deviation		7.225
Variance		52.206
Range		29
Minimum		78
Maximum		107
Sum		3194

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y)

1. Menentukan Rentang

$$\begin{aligned} \text{Rentang} &= \text{Data terbesar} - \text{data terkecil} \\ &= 107 - 78 \\ &= 29 \end{aligned}$$

2. Banyaknya Interval Kelas

$$\begin{aligned} K &= 1 + (3,3) \text{ Log } n \\ &= 1 + (3,3) \log 36 \\ &= 1 + (3,3) 1,51 \\ &= 1 + 4,97 \\ &= 5,97 \text{ (dibulatkan menjadi 6)} \end{aligned}$$

3. Panjang Kelas Interval

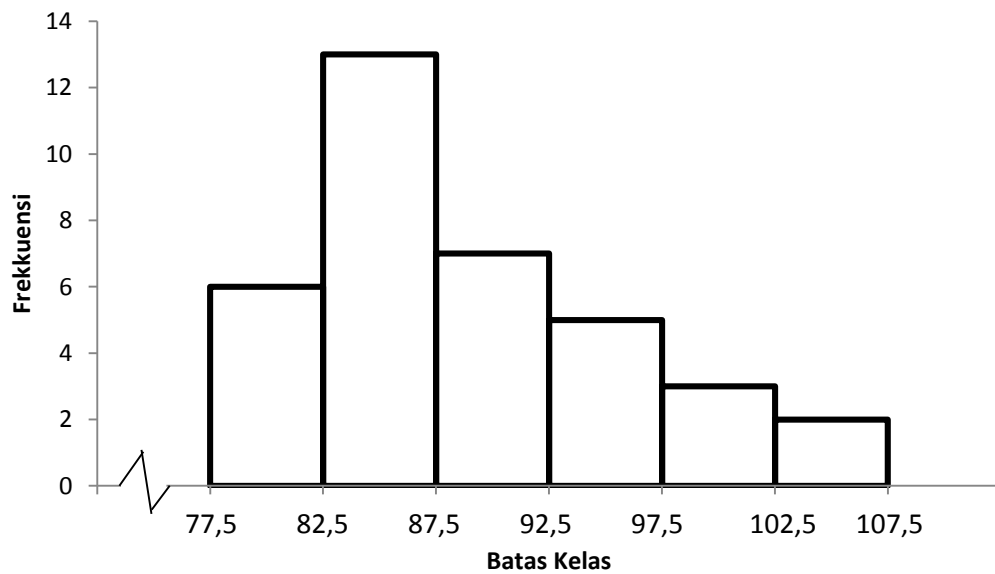
$$\begin{aligned} P &= \frac{29}{6} \\ &= 4,83 \text{ (ditetapkan menjadi 5)} \end{aligned}$$

Lampiran 8

4. Tabel Distribusi Frekuensi

Kelas Interval	Batas Bawah	Batas Atas	Frek. Absolut	Frek. Relatif
78 – 82	77,5	82,5	6	16.7%
83 – 87	82,5	87,5	13	36.1%
88 – 92	87,5	92,5	7	19.4%
93 – 97	92,5	97,5	5	13.9%
98 – 102	97,5	102,5	3	8.3%
103 – 107	102,5	107,5	2	5.6%
Jumlah			36	100%

5. Grafik Histogram



Lampiran 9

Kinerja Karyawan (Variabel Y)

Dimensi	Item	Skor	Total Skor	Total Item	Mean	Persentase
Kualitas Kerja	1	116	525	4	131,25	18,87%
	2	145				
	3	127				
	4	137				
Ketepatan Waktu	6	151	1377	10	137,70	19,80%
	7	122				
	8	133				
	9	125				
	10	132				
	11	136				
	12	143				
	14	145				
	15	141				
	16	149				
Kemampuan	17	142	566	4	141,50	20,34%
	18	133				
	19	143				
	20	148				
Inisiatif	21	154	467	3	155,67	22,38%
	22	156				
	23	157				
Komunikasi Antar Saya	24	128	259	2	129,50	18,62%
	25	131				
Total	307	3194	3194	23	695,62	100,00%

Lampiran 10

Statistics		
Kepemimpinan Transformasional		
N	Valid	36
	Missing	0
Mean		103.61
Median		104.50
Mode		103 ^a
Std. Deviation		10.026
Variance		100.530
Range		39
Minimum		84
Maximum		123
Sum		3730

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan Transformasional (X_1)

1. Menentukan Rentang

$$\text{Rentang} = \text{Data terbesar} - \text{data terkecil}$$

$$= 123 - 84$$

$$= 39$$

2. Banyaknya Interval Kelas

$$K = 1 + (3,3) \text{ Log } n$$

$$= 1 + (3,3) \log 36$$

$$= 1 + (3,3) 1,51$$

$$= 1 + 4,97$$

$$= 5,97 \text{ (dibulatkan menjadi 6)}$$

3. Panjang Kelas Interval

$$P = \frac{39}{6}$$

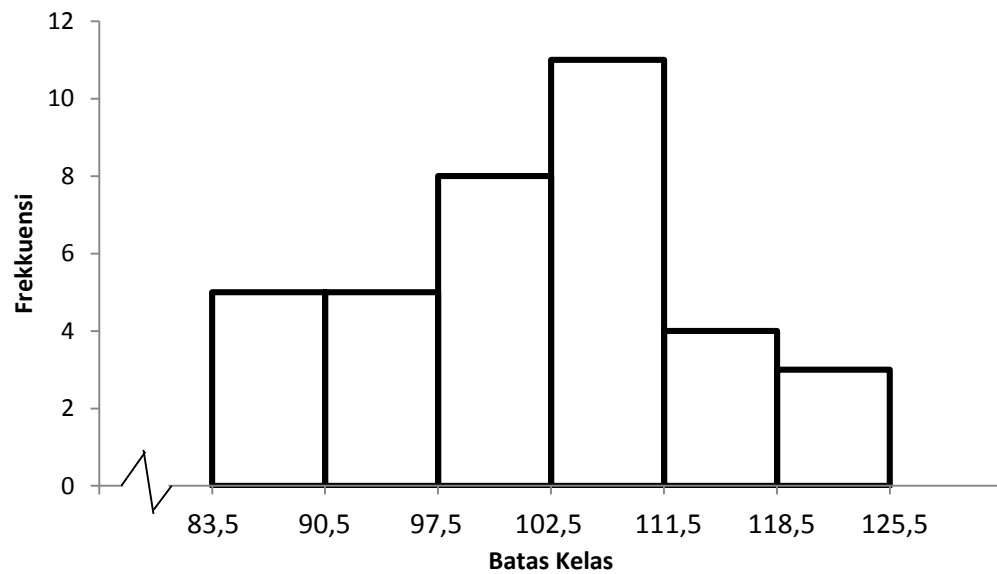
$$= 6,50 \text{ (ditetapkan menjadi 7)}$$

Lampiran 11

4. Tabel Distribusi Frekuensi

Kelas Interval	Batas Bawah	Batas Atas	Frek. Absolut	Frek. Relatif
84 – 90	83,5	90,5	5	13.9%
91 – 97	90,5	97,5	5	13.9%
98 – 104	97,5	102,5	8	22.2%
105 – 111	102,5	111,5	11	30.6%
112 – 118	111,5	118,5	4	11.1%
119 – 125	118,5	125,5	3	8.3%
Jumlah			36	100%

5. Grafik Histogram



Lampiran 12

Kepemimpinan Transformasional (Variabel X1)

Dimensi	Item	Skor	Total Skor	Total Item	Mean	Persentase
Kharismatik (Idealized Influence)	1	131	684	5	136,80	26,44%
	2	135				
	3	147				
	5	144				
	6	127				
Motivasi Inspirasional (Inspirational Motivation)	7	126	883	7	126,14	24,38%
	8	128				
	9	138				
	10	141				
	11	121				
	12	125				
Stimulasi Intelektual (Intellectual Stimulation)	13	104	1146	9	127,33	24,61%
	15	128				
	16	138				
	17	123				
	18	135				
	19	128				
	20	113				
	21	136				
	22	118				
23	127					
Perhatian Terhadap Individu (Individualized Consideration)	24	123	1017	8	127,13	24,57%
	25	116				
	27	129				
	28	135				
	29	135				
	30	137				
	31	108				
	32	134				
Total	484	3730	3730	29	517,40	100,00%

Lampiran 13

Statistics		
Komitmen Organisasi		
N	Valid	36
	Missing	0
Mean		115.89
Median		117.50
Mode		118 ^a
Std. Deviation		11.042
Variance		121.930
Range		47
Minimum		93
Maximum		140
Sum		4172

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Distribusi Frekuensi Variabel Komitmen Organisasi (X_2)

1. Menentukan Rentang

$$\begin{aligned} \text{Rentang} &= \text{Data terbesar} - \text{data terkecil} \\ &= 140 - 93 \\ &= 47 \end{aligned}$$

2. Banyaknya Interval Kelas

$$\begin{aligned} K &= 1 + (3,3) \text{ Log } n \\ &= 1 + (3,3) \log 36 \\ &= 1 + (3,3) 1,51 \\ &= 1 + 4,97 \\ &= 5,97 \text{ (dibulatkan menjadi 6)} \end{aligned}$$

3. Panjang Kelas Interval

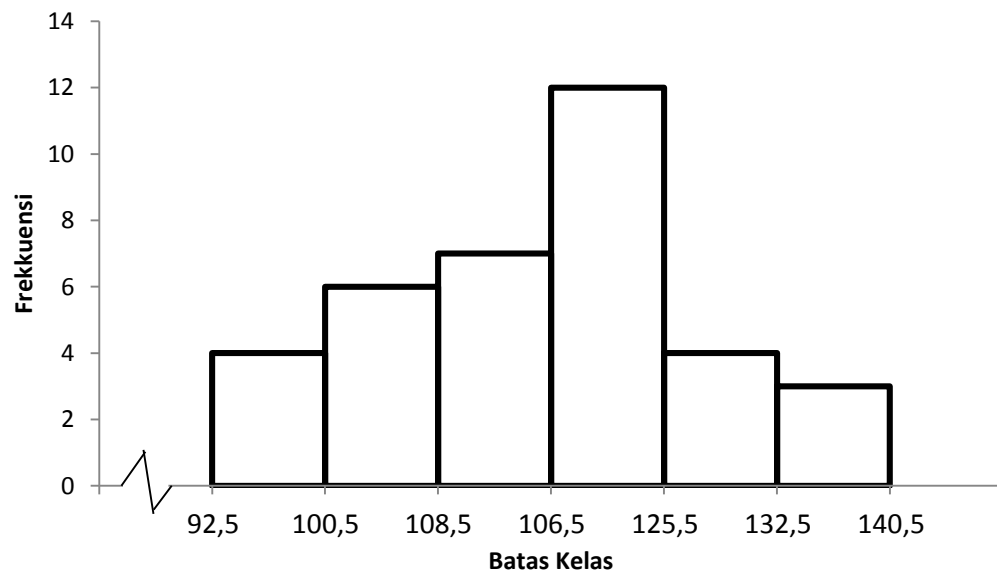
$$\begin{aligned} P &= \frac{47}{6} \\ &= 7,83 \text{ (ditetapkan menjadi 8)} \end{aligned}$$

Lampiran 14

4. Tabel Distribusi Frekuensi

Kelas Interval	Batas Bawah	Batas Atas	Frek. Absolut	Frek. Relatif
93 – 100	92,5	100,5	4	11.1%
101 – 108	100,5	108,5	6	16.7%
109 – 106	108,5	106,5	7	19.4%
117 – 125	106,5	125,5	12	33.3%
125 – 132	125,5	132,5	4	11.1%
133 – 140	132,5	140,5	3	8.3%
Jumlah			36	100%

5. Grafik Histogram



Lampiran 15

Komitmen Organisasi (Variabel X2)

Dimensi	Item	Skor	Total Skor	Total Item	Mean	Persentase
Komitmen Afektif	1	137	1479	11	134,45	34,40%
	2	144				
	3	144				
	4	123				
	5	136				
	6	137				
	7	106				
	8	139				
	10	137				
	11	139				
	12	137				
Komitmen Berkelanjutan	13	135	1413	11	128,45	32,86%
	14	122				
	15	132				
	16	106				
	17	133				
	18	139				
	19	125				
	20	123				
	21	138				
	22	141				
	23	119				
Komitmen Normatif	25	132	1280	10	128,00	32,74%
	26	132				
	27	126				
	28	133				
	30	138				
	31	123				
	32	117				
	33	118				
	34	132				
	35	129				
Total	568	4172	4172	32	390,91	100,00%

Lampiran 16

Uji Hipotesis

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Komitmen Organisasi, Kepemimpinan Transformasional ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.779 ^a	.607	.584	4.662

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Kepemimpinan Transformasional

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1109.862	2	554.931	25.528	.000 ^a
	Residual	717.361	33	21.738		
	Total	1827.222	35			

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Kepemimpinan Transformasional

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13.820	10.516		1.314	.198
	Kepemimpinan Transformasional	.367	.081	.510	4.555	.000
	Komitmen Organisasi	.318	.073	.486	4.339	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Lampiran 17

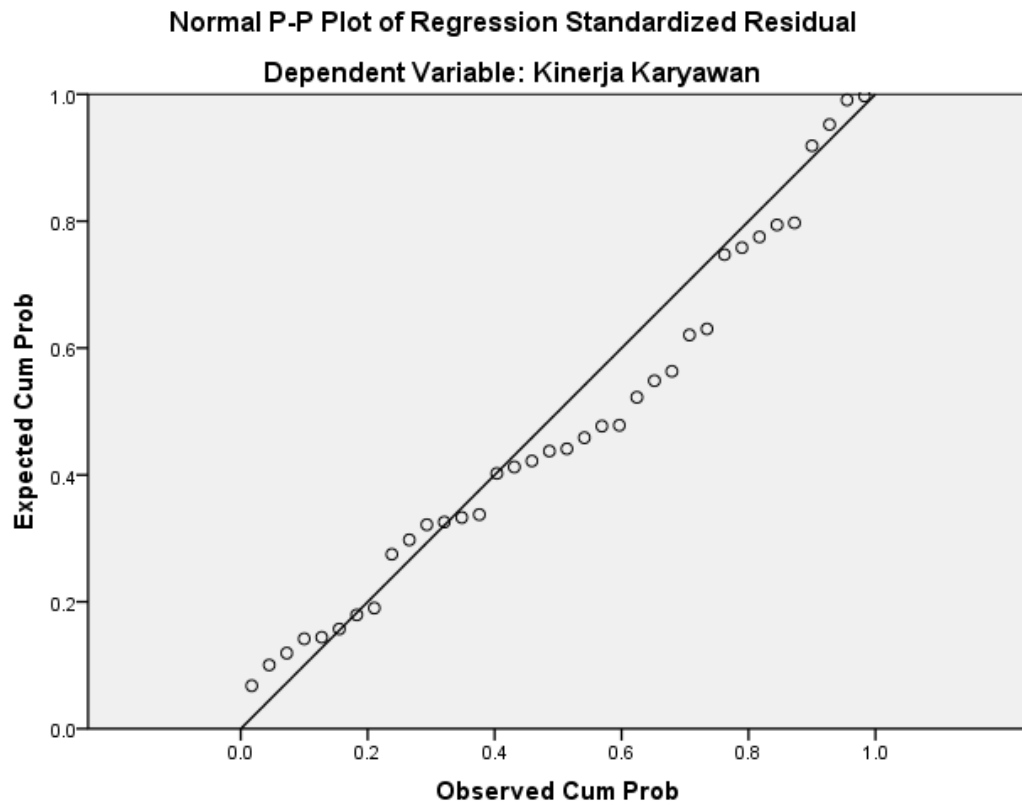
Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Kinerja Karyawan	Kepemimpinan Transformasional	Komitmen Organisasi
N		36	36	36
Normal	Mean	88.72	103.61	115.89
Parameters ^{a,b}	Std. Deviation	7.225	10.026	11.042
Most	Absolute	.124	.087	.076
Extreme	Positive	.124	.062	.068
Differences	Negative	-.069	-.087	-.076
Kolmogorov-Smirnov Z		.741	.521	.455
Asymp. Sig. (2-tailed)		.642	.949	.986

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.



Lampiran 18

Uji Linieritas

Y atas X_1

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KinerjaKaryawan *	Between	(Combined)	1524.222	29	52.559	1.041	.531
KepemimpinanTransformasional	Groups	Linearity	700.642	1	700.642	13.874	.010
		Deviation from Linearity	823.580	28	29.414	.582	.846
	Within	Groups	303.000	6	50.500		
	Total		1827.222	35			

Y atas X_2

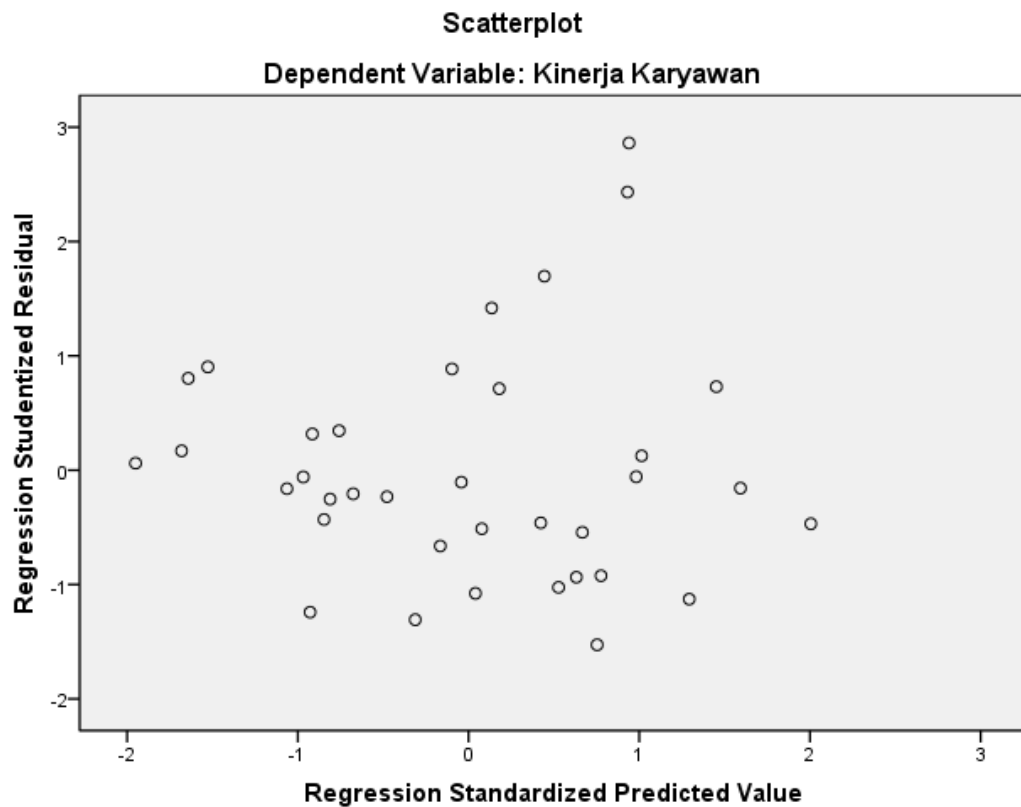
ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KinerjaKaryawan *	Between	(Combined)	1619.222	29	55.835	1.611	.288
KomitmenOrganisasi	Groups	Linearity	658.915	1	658.915	19.007	.005
		Deviation from Linearity	960.307	28	34.297	.989	.562
	Within	Groups	208.000	6	34.667		
	Total		1827.222	35			

Uji Heterokedastisitas

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-8.829	6.562		-1.345	.188
	Kepemimpinan Transformasional	.079	.050	.266	1.569	.126
	Komitmen Organisasi	.035	.046	.128	.756	.455

a. Dependent Variable: abs_res



Lampiran 19

Uji Multikolenieritas

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	KepemimpinanTransformasi	.949	1.053
	onal KomitmenOrganisasi	.949	1.053

a. Dependent Variable: KinerjaKaryawan

Lampiran 21



**KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA**

Kampus Universitas Negeri Jakarta, Jalan Rawamangun Muka, Jakarta 13220
Telepon/Faximile : Rektor : (021) 4893854, PR I : 4895130, PR II : 4893918, PR III : 4892926, PR IV : 4893982
BAUK : 4750930, BAAK : 4759081, BAPSI : 4752180
Bagian UHTP : Telepon. 4893726, Bagian Keuangan : 4892414, Bagian Kepegawaian : 4890536, Bagian HUMAS : 4898486
Laman : www.unj.ac.id

Nomor : 0192/UN39.12/KM/2016
Lamp. : -
Hal : Permohonan Izin Mengadakan Penelitian
untuk Penulisan Skripsi

13 Januari 2016

Yth. Ketua Koperasi Pegawai
Badan Kepegawaian Negara (BKN)
Jakarta Timur

Kami mohon kesediaan Saudara untuk dapat menerima Mahasiswa Universitas Negeri Jakarta :

Nama : **Christmasni Ulibasa**
Nomor Registrasi : 8125082685
Program Studi : Pendidikan Ekonomi
Fakultas : Ekonomi Universitas Negeri Jakarta
No. Telp/HP : 083815777407

Dengan ini kami mohon diberikan ijin mahasiswa tersebut, untuk dapat mengadakan penelitian guna mendapatkan data yang diperlukan dalam rangka Penulisan Skripsi. Skripsi tersebut dengan judul :

"Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Pegawai BKN Jakarta Timur"

Atas perhatian dan kerjasama Saudara, kami sampaikan terima kasih.



Kepala Biro Administrasi
Akademik dan Kemahasiswaan

Drs. Syaifullah
NIP 195702161984031001

Tembusan :

1. Dekan Fakultas Ekonomi
2. Kaprog / Jurusan Ekonomi dan Administrasi

Lampiran 22



**KOPERASI PEGAWAI
BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA**
JL. LETJEN SUTOYO 12 JAKARTA TIMUR TELP. (021) 8093008 EXT. 3002

SURAT KETERANGAN

No. : 001/I/RISET/KOP/2016.

Yang bertanda tangan dibawah ini menerangkan bahwa mahasiswa sebagai berikut :

NAMA : CHRISTMASNI ULIBASA
 NO REG : 8125082685
 FAKULTAS : EKONOMI
 PROGRAM STUDI : PENDIDIKAN EKONOMI
 JURUSAN : EKONOMI DAN ADMINISTRASI
 INSTITUSI : UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA

Telah melaksanakan Riset di Koperasi Pegawai Badan Kepegawaian Negara Jakarta.
 Terhitung mulai bulan JULI 2015 sampai dengan DESEMBER 2015.

Demikian surat keterangan ini kami buat untuk digunakan sebagaimana mestinya dan
 atas kerjasamanya kami ucapkan terimakasih.

Jakarta, 18 Januari 2016

Koperasi Pegawai Manager
 LET JEN SOETOYO 12
 JAKARTA
 2
 Badan Kepegawaian Negara

Samino

RIWAYAT HIDUP



Christmasni Ulibasa Siagian, lahir di Jakarta pada tanggal 07 Desember 1990. Anak ketiga dari tiga bersaudara dari pasangan Bapak Roberto Siagian dan Ibu Ruya Sidabutar. Tempat tinggal beralamat di Villa Mas Indah Blok C 8 No 18, Kelurahan Harapan Baru, Kecamatan Bekasi Utara, 17123. Mengawali pendidikan di SDN VIII Bekasi Utara. Setelah itu melanjutkan kembali pada jenjang pendidikan sekolah menengah di SMP Swasta Travina Prima Bekasi Utara dan melanjutkan ke SMAN 83 Jakarta Utara. Setelah lulus pada tahun 2008, melalui jalur UMB (Ujian Masuk Bersama) diterima menjadi bagian dari Universitas Negeri Jakarta pada Fakultas Ekonomi, Jurusan Ekonomi dan Administrasi, Program Studi Pendidikan Ekonomi, dan Konsentrasi Pendidikan Ekonomi Koperasi.

Memiliki pengalaman Program Pengalaman Lapangan (PPL) di SMA Negeri 76 Jakarta Timur sebagai guru bidang studi ekonomi. Penulis juga memiliki pengalaman Praktek Kerja Lapangan di Pegadaian Cabang Bekasi Utama.